

Cas 2. Gestió de la comunicació amb els grups d'interès després d'una crisi en xarxes socials

Vanessa Rodríguez Ruiz-Calero

PID_00222707

Índex

1. Descripció del problema.....	5
2. Presentació de l'empresa i les seves pràctiques en RSE.....	7
2.1. Estratègia de l'organització: missió, visió i valors	8
2.1.1. Valors "QCM"	8
2.1.2. Política de responsabilitat social	9
2.1.3. Vector econòmic	9
2.1.4. Vector ambiental	10
3. Preguntes als estudiants.....	11
4. Recursos de consulta.....	12
5. Notes d'ensenyament (teaching notes).....	14
5.1. Introducció al cas	14
5.2. Objectius pedagògics i avaluació	15
5.3. Preguntes d'estudi	16

1. Descripció del problema

La pime Distribuidora Alimenticia ha protagonitzat una sonada polèmica a les xarxes socials i ha arribat a ser *trending topic* a tot el país per defensar la distribució de la marca Nestlé malgrat la crisi amb un dels seus productes, Kit-Kat. La denúncia va ser protagonitzada per una important organització ecologista, que va portar consumidors de tot el món a boicotejar aquest producte extensible a la marca.

L'empresa Distribuidora Alimenticia, que assegura en la seva missió que distribueix les marques socialment més respectuoses del mercat, ha suscitat nombroses crítiques dels seus propis clients i la societat, en general, per defensar a les xarxes socials el que és un dels seus principals proveïdors i confrontar-se així amb l'opinió pública.

El *community manager* de Distribuidora Alimenticia va respondre a uns comentaris a la xarxa social Twitter en contra del seu proveïdor per defensar que la marca denunciada és una de les empreses socialment més responsables del mercat internacional per la seva llarga trajectòria, i que per un error no participarien de l'"escarniment públic" encara que fos promogut per poderoses organitzacions ecologistes.

No obstant això, aquesta resposta va ocasionar una onada de crítiques entre tuitaires, que van convertir la nostra pime en focus d'atenció i crítiques durant diverses jornades. Aquest fet va alertar la Direcció de Distribuidora Alimenticia per la repercussió que podria tenir aquesta sobreexposició a les xarxes socials al seu territori i va considerar la necessitat de donar una resposta ajustada a cada grup d'interès (*stakeholder*).

El febrer de 2011 la multinacional suïssa Nestlé va patir una gran crisi en la seva reputació digital. Greenpeace la va denunciar per fabricar amb oli de palma el seu producte Kit-Kat, la utilització del qual atemptava contra l'alimentació local i dels orangutans de les selves d'Indonèsia. Nestlé ho va negar i Greenpeace va utilitzar la viralitat a la xarxa per a demanar a la gent que donés suport a la seva campanya per aconseguir que la companyia deixés d'utilitzar oli de palma, que, d'altra banda, és molt comú en la indústria alimentària, com informa l'Organització de Consumidors i Usuaris (OCU¹). La resposta va ser multitudinària i la imatge de la marca es va veure molt perjudicada.

La mala gestió a les xarxes socials de Nestlé es va iniciar no per la denúncia de Greenpeace sinó per optar en un primer moment per amenaçar els usuaris. En lloc de donar resposta a les crítiques rebudes a través de la seva pàgina de Facebook, va alertar els internautes que esborraria els missatges que utilitzessin el logotip creat per Greenpeace. També va decidir esborrar els comentaris

⁽¹⁾Per a més informació: <http://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/aceite-de-palma/1>

negatius sobre el seu producte, i la *fanpage* de Kit-Kat, plena de comentaris negatius contra el producte, va ser desactivada (encara que no es va poder demostrar que fos Nestlé la responsable de l'acció).

Finalment, Nestlé va trencar els contractes amb el proveïdor de l'oli de palma i ho va difondre per tots els mitjans².

Actualment l'OCU la classifica dins de la llista d'empreses com bastant compromesa amb l'aprovisionament responsable amb l'objectiu de tenir el 100% de l'oli certificat sostenible CSPO el 2015.

⁽²⁾Per a més informació: <http://www.ecologiablog.com/post/3464/nestle-cambia-de-proveedor-de-aceite-de-palma-tras-informe-de-greenpeace>

2. Presentació de l'empresa i les seves pràctiques en RSE

L'activitat més important de Distribuidora Alimenticia és la distribució de begudes i productes d'alimentació i neteja, principalment per al sector de l'hostaleria.

La seva història com a empresa ha estat possible gràcies a un equip humà molt qualificat que ha ajudat a oferir un servei eficaç i de confiança als clients, leitmotiv de l'empresa.

El seu compromís és millorar diàriament la gestió de l'empresa i fer-la cada vegada més sostenible i competitiva.

L'equip de vendes informa i assessora el client en tot moment de les ofertes i promocions que tenen lloc durant tot l'any, i també de les novetats dels productes que més s'ajusten a les seves necessitats.

Distribuidora Alimenticia forma part del grup Mediterranium.

Els principals productes i marques que distribueixen s'agrupen en diferents famílies i categories:

a) Begudes:

- Cerveses: Estrella Damm, Voll-Damm, Free Damm, Bock Damm, Damm Lemon, Budweiser, Xibeca.
- Vins de diferents regions.
- Aigües: Viladrau, Veri, Aquarel, Ribes, Sant Narcís, Vichy Catalan, Perrier.
- Sucs: Granini, Juver, Fruco, Cofrutos.
- Làctics: Letona, Cacaolat, Ato, Castillo, Celta, Llet Nostra, Orxata.
- Licors: Brandy Dreher, Fino, Ginebra Gordons i Bombay, Ron Bacardi, Vodka Smirnoff, Whisky Johnnie Walker, Tequila Cuervo, Martini Vermouth, Anís El Mono, Bailey's i Cava Freixenet.
- Refrescos: Coca-Cola, Fanta, Schweppes, Trina i La Casera.
- Cafès: cafès Novell.

b) Alimentació

Gran varietat de marques en oli i vinagre, olives, embotits, conserves de peix, conserves vegetals, pasta i arròs, purés, sopes, sucre, galetes, fruita seca, salses, tomàquets, espècies, postres, formatges i xocolatines.

c) Productes de neteja

KH Lloreda.

2.1. Estratègia de l'organització: missió, visió i valors

En la missió de Distribuidora Alimenticia, SA l'empresa es presenta com una organització especialitzada en la venda i distribució no solament de primeres marques de begudes, cafès i alimentació, sinó de les més respectuoses amb el medi ambient i implicades en el seu impacte en la societat. Afirmar que la seva prioritat és oferir un servei de qualitat, eficaç, professional i responsable amb els seus clients per a mantenir la confiança i aconseguir la seva satisfacció i la de l'entorn.

Quant a la visió, Distribuidora Alimenticia treballa per ser:

- **Professional:** amb els clients i en les seves tasques quotidianes, disposant d'un personal tècnicament qualificat i format segons el perfil del seu lloc de treball, perquè el servei que s'ofereixi sigui de qualitat i eficient no només econòmicament, sinó també mediambientalment i socialment, essent aquestes característiques les seves pròpies senyes d'identitat.
- **Rendible i constant:** en el sector, de manera que garanteixi la continuïtat de l'empresa i la seva llarga trajectòria de més de quaranta anys i compensant econòmicament el compromís i l'esforç dut a terme per a obtenir prou beneficis per a reinvertir-los en la millora contínua.
- **Orientada al client:** adequat l'oferta i els serveis a les necessitats individualitzades de cada client i utilitzant els recursos humans i tècnics de l'empresa per a aconseguir satisfer-lo.
- **Compromesa:** amb l'equip humà i l'entorn, desenvolupant les seves activitats diàries d'una manera sostenible respectant i preservant l'entorn i les persones amb les quals es relacionen.

2.1.1. Valors "QCM"

- Qualitat i calidesa en el servei al client.
- Compromís amb la responsabilitat social.

- Millora i innovació constant.

2.1.2. Política de responsabilitat social

El compromís que declaren és millorar diàriament la gestió de l'empresa per a fer-la cada vegada més sostenible i competitiva fent valer la seva responsabilitat social. Per aquest motiu, té la voluntat d'integrar a l'estratègia empresarial aquells aspectes econòmics, socials i ambientals que els permetin aconseguir-ho.

En aquest sentit, l'equip humà de Distribuidora Alimentícia es compromet al compliment dels següents compromisos basats en els valors de l'empresa i dels seus grups d'interès:

- **Compromís amb els clients:** oferint-los un servei professional i de qualitat, adaptat a les seves necessitats, i que aconseguixin la satisfacció i fidelització. Transmetent-los informació rigorosa i transparent sobre els diferents productes i promocions.
- **Compromís amb l'equip humà:** oferint i facilitant una formació continuada que permeti un desenvolupament professional de les persones de l'organització, facilitant la conciliació de la vida personal i laboral, aplicant mesures necessàries per a garantir la seguretat i la salut en tots els llocs de treball, fomentant un treball en equip i vetllant perquè les persones se sentin realitzades i disposin dels canals de comunicació adequats.
- **Compromís amb el medi ambient:** procurant una gestió adequada dels residus generats per la seva activitat, essent cada vegada més eficients en el consum de recursos, que els permeti més estalvi energètic, i promovent accions de sensibilització en bones pràctiques ambientals al seu personal i en els actes en els quals participen.
- **Compromís amb els proveïdors:** manteniment d'una comunicació constant per a promoure noves ofertes, de manera que s'assegura la confiança establerta.
- **Compromís amb la comunitat:** implicar-nos en l'entorn més proper participant en actes culturals i col·laborant a través de donacions.

2.1.3. Vector econòmic

a) Proveïdors i empreses contractades

A Distribuidora Alimenticia disposen d'un total de 174 proveïdors, dels quals 92 són proveïdors locals i 82 són proveïdors no locals. Defineixen el proveïdor local com aquell que produeix en l'àmbit geogràfic de Catalunya i no solament els que hi tenen les instal·lacions i recullen els productes que posteriorment distribueixen.

Del total de les compres que fa l'empresa, gairebé un 45% són a proveïdors no locals, de manera que la proporció de la despesa corresponent a proveïdors locals representa més del 50%, encara que hi ha productes no locals que els clients ens sol·liciten perquè són marques globalitzades que el consumidor demana sense tenir en compte el lloc de procedència.

2.1.4. Vector ambiental

a) Gestió ambiental

Distribuidora Alimenticia disposa d'una persona que, a temps parcial, s'encarrega de la gestió ambiental de l'empresa i –juntament amb la Direcció– vetlla pels temes ambientals de l'organització; és la mateixa persona que actua com a *community manager* de l'empresa de manera voluntària.

Les principals tasques que ha de dur a terme per aconseguir una bona gestió ambiental és el control dels consums de recursos naturals, com l'aigua i l'energia, i la producció i correcta gestió dels residus.

En aquest sentit, el consum d'energia i aigua, així com la generació de residus, no són elevats però disposen d'un sistema de control i seguiment dels consums per a poder fer previsions i conèixer l'impacte ambiental de la seva activitat.

Amb la finalitat de conscienciar el personal treballador de fer un bon ús dels recursos naturals que s'utilitzen així com la gestió que es fa dels residus que es generen, s'ha elaborat un tríptic de bones pràctiques en el qual es recull l'eficiència energètica, l'estalvi d'aigua, l'optimització en l'ús de materials, una conducció eficient i la correcta gestió dels residus. Per a complementar-lo, s'ha elaborat un protocol intern de gestió de residus que permet conèixer la tipologia de cada residu que es genera i tenir en compte la gestió que se'n fa.

b) Consum d'energia i aigua

El principal consum d'energia de Distribuidora Alimenticia és l'elèctric, que prové de les activitats d'oficina i magatzem que es duen a terme a les instal·lacions principals. D'altra banda, cal destacar el consum d'energia provinent dels combustibles líquids, com ara el gasoil, fruit dels desplaçaments per a lliurar els productes als clients.

El consum d'electricitat s'ha mantingut els últims tres anys.

3. Preguntes als estudiants

1) Què creieu que ha pogut fallar perquè Distribuidora Alimenticia es vegi immersa en aquesta crisi de reputació?

2) Descriviu com gestionaríeu la resposta amb cada grup d'interès en funció del seu grau d'impacte creuat, és a dir, el grau d'influència que pot tenir l'empresa respecte al grup d'interès i viceversa.

Com prioritzaríeu i portaríeu a terme la gestió de la comunicació amb cadascun dels grups d'interès?

3) Proposeu alguna mesura, estratègia, pla, etc., per a revertir la situació i que impliqui els grups d'interès que heu considerat rellevants en funció de l'anàlisi que heu fet en la pregunta 2.

4) Reflexioneu sobre l'acció concreta del *community manager*. Creieu que ha pogut ser víctima d'un trol en xarxes socials o d'una mala gestió de la seva comunicació, com en el cas de Kit-Kat? Raoneu la vostra resposta fent referència als materials de consulta i a altres lectures que considereu oportú citar.

4. Recursos de consulta

Llibres:

Celaya, J. (2011). *La empresa en la Web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

CSR Europe; ORSE (2009). *Diálogos con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Disponible a: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/04/dialogo-con-los-grupos-de-interes-guia-practica-para-empresas-y-stakeholders>

Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme. Institut Nacional de Tecnologies de la Comunicació (12/11/12). *Guía para empresas: Identidad y reputación online*. Disponible a: file:///C:/Users/Seta/Downloads/guia_identidad_reputacion_empresas_final_nov2012.pdf

Villafañe, J. (2003). *La gestión de la reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

Vídeos:

Campanya de Greenpeace contra Nestlé pel cas Kit-Kat:

<http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>

Canyelles, J. M. *RSE en pimes* (català)

http://dixit.gencat.cat/ca/detalls/Article/20110629_Conf_JosepM_Canyelles

Canyelles, J. M. *RSE en pimes* (castellà)

<https://www.youtube.com/watch?v=x6CsHhfGJ4c>

Cafès Novell:

<https://www.youtube.com/watch?v=Z1WHObav16E>

Costa, C. V. (19/06/13). "Entrevista a Julio Villafañe sobre reputación corporativa y los impactos de las redes sociales". *Crisis de Reputación Online: Gestión del riesgo en social media*. Disponible a: <http://carlosvictorcosta.com/2013/entrevista-a-justo-villafane-sobre-reputacion-corporativa-y-los-impactos-de-las-redes-sociales>

Articles:

Caldevilla Domínguez, D. (2010). "Las redes sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual". Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN1010110045A/18656>

Colomé, X. (2010). "Cómo gestionar una crisis en Social Media". Disponible a: <http://www.top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes-sociales-social-media>

5. Notes d'ensenyament (*teaching notes*)

5.1. Introducció al cas

La pime Distribuidora Alimenticia ha protagonitzat una sonada polèmica a les xarxes socials i ha arribat a ser *trending topic* a tot el país per defensar la distribució de la marca Nestlé malgrat la crisi amb un dels seus productes, Kit-Kat. La denúncia va ser protagonitzada per una important organització ecologista, que va portar consumidors de tot el món a boicotejar aquest producte extensible a la marca.

L'empresa Distribuidora Alimenticia, que assegura en la seva missió que distribueix les marques socialment més respectuoses del mercat, ha suscitat nombroses crítiques dels seus propis clients i la societat, en general, per defensar a les xarxes socials el que és un dels seus principals proveïdors i confrontar-se així amb l'opinió pública.

El *community manager* de Distribuidora Alimenticia va respondre a uns comentaris a la xarxa social Twitter en contra del seu proveïdor per defensar que la marca denunciada és una de les empreses socialment més responsables del mercat internacional per la seva llarga trajectòria, i que per un error no participarien de l'"escarniment públic" encara que fos promogut per poderoses organitzacions ecologistes.

No obstant això, aquesta resposta va ocasionar una onada de crítiques entre tuitaires, que van convertir la nostra pime en focus d'atenció i crítiques durant diverses jornades. Aquest fet va alertar la Direcció de Distribuidora Alimenticia per la repercussió que podria tenir aquesta sobreexposició a les xarxes socials al seu territori i va considerar la necessitat de donar una resposta ajustada a cada grup d'interès.

El febrer de 2011 la multinacional suïssa Nestlé va patir una gran crisi en la seva reputació digital. Greenpeace la va denunciar per fabricar amb oli de palma el seu producte Kit-Kat, la utilització del qual atemptava contra l'alimentació local i dels orangutans de les selves d'Indonèsia. Nestlé ho va negar i Greenpeace va utilitzar la viralitat a la xarxa per a demanar a la gent que donés suport a la seva campanya per aconseguir que la companyia deixés d'utilitzar oli de palma, que, d'altra banda, és molt comú en la indústria alimentària, com informa l'Organització de Consumidors i Usuaris (OCU). La resposta va ser multitudinària i la imatge de la marca es va veure molt perjudicada.

5.2. Objectius pedagògics i avaluació

L'objectiu fonamental d'aquest cas és aprendre a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable. Aquesta competència implica la capacitat per a aplicar conceptes, teories i models per a l'anàlisi de la dimensió ètica de l'activitat econòmica i empresarial, i també la capacitat per a demostrar sensibilitat ètica respecte als altres, i manifestar-ho en la presa de decisions econòmiques i empresarials responsables.

a) Els **objectius concrets** que persegueix aquest estudi de cas són els següents:

- Identificar els principals grups d'interès d'una organització.
- Analitzar el grau d'impacte creuat entre grups concrets i l'organització.
- Concebre i dissenyar diferents estratègies de comunicació per a cada grup d'interès.
- Adquirir nocions per a dissenyar estratègies de comunicació mitjançant xarxes socials.
- Preveure possibles riscos comunicatius.
- Establir mesures de prevenció de riscos comunicatius.
- Aprendre a gestionar crisis comunicatives en xarxes socials.

b) **Criteris d'avaluació**

- Comprendre els conceptes, les teories i els models existents per a analitzar l'ètica i la responsabilitat en l'activitat professional.
- Identificar les conseqüències que les decisions professionals tenen sobre les altres persones i sobre l'entorn.
- Analitzar i avaluar casos concrets de dilemes ètics professionals, utilitzant els conceptes, les teories i els models adequats.
- Proposar alternatives per a resoldre un dilema ètic o de responsabilitat professional.

c) **Rúbrica d'avaluació**

Criteris d'acompliment	A	B	C+	C-	D
1) Comprendre els conceptes, les teories i els models adequats per a analitzar l'ètica i la responsabilitat en l'activitat professional	Denomina les teories o models, en presenta l'essència, i n'explica acuradament els detalls	Denomina les principals teories o models, en presenta l'essència i n'explica els detalls, tot i que amb algunes imprecisions o mancances	Denomina les principals teories o models i en presenta l'essència, sense detallar	Denomina alguna teoria o model i en presenta l'essència, amb alguna incorrecció o mancança	No demostra conèixer els models i les teories treballats
2) Identificar les conseqüències que les decisions professionals tenen sobre les altres persones i sobre l'entorn	Identifica tant les conseqüències més evidents com les indirectes o difícils de detectar, i les explica amb claredat	Identifica les conseqüències evidents i algunes d'indirectes o difícils de detectar, i les explica amb claredat	Identifica correctament les principals conseqüències més evidents i les explica amb claredat	Identifica només algunes de les conseqüències més evidents i no les explica amb claredat	No identifica cap conseqüència
3) Analitzar i avaluar casos concrets de dilemes ètics professionals, utilitzant els conceptes, les teories i els models adequats	Identifica clarament el dilema i què és el que cal decidir. Determina tots els que haurien d'estar implicats en la presa de decisions i detalla els punts de vista de cadascun. Justifica plenament, utilitzant les teories i models, la decisió que li sembla més adequada	Identifica el dilema i què és el que cal decidir. Determina tots els que haurien d'estar implicats en la decisió, i descriu de manera general el punt de vista de cadascun. Pren una decisió i la justifica de manera poc detallada, basant-se en alguna de les teories o models	Identifica el dilema però no estableix de manera clara què és el que cal decidir. Determina els principals implicats en la decisió però no detalla els punts de vista de cadascun. Pren una decisió però no la justifica	Identifica el dilema però no estableix de manera clara què és el que cal decidir ni determina amb claredat els principals implicats en la decisió. No opta per cap decisió o solució clara al dilema	No identifica el dilema ni el que cal decidir. No identifica qui ha d'estar implicat en la presa de decisions. No opta per cap decisió o solució al dilema
4) Proposar alternatives per a resoldre un dilema ètic o de responsabilitat professional	Identifica diverses alternatives de manera detallada i analitza amb rigor els pros i contres de cadascuna	Identifica més de dues alternatives, explica de manera superficial els pros i contres de cadascuna	Identifica dues alternatives i en prediu amb cert detall les conseqüències	Identifica només una possible solució	No proposa cap alternativa

5.3. Preguntes d'estudi

1) Què creieu que ha pogut fallar perquè Distribuidora Alimentícia es vegi immersa en aquesta crisi de reputació?

L'eix de la discussió ha d'abordar-se des de l'opinió personal argumentada i amb referències a alguns dels materials per a establir quin aspecte o aspectes han estat els responsables directes de la crisi que es planteja en aquest cas. Aquesta anàlisi inicial hauria de fer referència, entre altres possibles, al compromís i la coherència respecte a la identitat corporativa i la gestió de xarxes socials. Idealment, caldria esperar algun esment a mesures preventives.

2) Com gestionàrieu la resposta als grups d'interès?

Els eixos principals de la discussió han de centrar-se en el següent:

- *Ser capaç de diferenciar els diferents grups d'interès explicant quins són i en què es diferencien.*

- *Tenir en compte els diferents graus d'impacte de cada grup d'interès determinant un mètode per a concretar els graus d'influència creuats entre empresa i grups d'interès, i posteriorment prioritzar els grups d'interès als quals donarem resposta.*
- *Ser capaç de prioritzar la resposta i concretar el tipus d'estratègia comunicativa amb cada grup d'interès en funció de l'anàlisi feta.*

3) Proposeu alguna mesura, estratègia, pla, etc., per a revertir la situació.

La discussió en aquesta qüestió ha de girar entorn del següent:

- *La capacitat per a ajustar l'estratègia comunicativa a cada grup d'interès en funció dels criteris establerts a la pregunta 2.*
- *L'habilitat de concretar mesures específiques per a optimitzar les relacions amb cada grup d'interès segons els criteris esmentats.*

4) Reflexioneu sobre l'acció concreta del *community manager*. Creieu que ha pogut ser víctima d'un trol en xarxes socials o d'una mala gestió de la seva comunicació, com en el cas de Kit-Kat? Raoneu la vostra resposta fent referència als materials de consulta i a altres lectures que considereu oportú citar.

L'objectiu d'aquesta pregunta és discutir entorn de la correcta gestió de la comunicació a les xarxes socials i el coneixement d'estratègies per a gestionar riscos i/o crisis de manera preventiva.

