

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS
Y DE LA COMUNICACIÓN**



Universidad de Valladolid



**GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS
CURSO 2018/2019**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS
EN LAS REDES SOCIALES**

Alumna: Manuela Ortega Bermúdez

Tutor: Jon Dornateche Ruíz

Segovia, junio 2019

Resumen

La comunicación de la empresa de cara a las relaciones con su público y los medios, muchas veces determina la actividad de la misma, por lo que es importante distinguir los tipos de comunicación que hay. Podemos encontrar la comunicación corporativa si queremos reforzar la imagen de la entidad, la comunicación interna, que es muy importante para un buen ambiente de trabajo o la comunicación de crisis, si como empresa se desea estar preparado para afrontar situaciones que pueden poner en peligro la imagen o el futuro de la empresa.

Actualmente, estas situaciones se producen en un contexto de cambio tecnológico en el que predomina el uso de las redes sociales y esto influye de manera importante en el estilo comunicacional de las empresas que, muchas veces, se ven envueltas en situaciones que pueden poner en riesgo su imagen o reputación y que deben controlar de la mejor manera posible. Para ello, es necesario que dispongan de un plan de comunicación de crisis en redes sociales.

Para conocer más sobre los distintos tipos de crisis que puede haber y la forma que tienen las empresas de controlarlas, en este trabajo de fin de grado analizaremos cuatro casos distintos de comunicación de crisis.

Palabras clave: Comunicación empresarial – Reputación – Comunicación de crisis – Redes sociales - Marcas

Abstract

The communication of the company with regard to relations with its public and the media, often determines the activity of herself, so it's important to distinguish the types of communication that exist. We can find corporate communication if we want to beef up the image of the entity, internal communication, which is very important for a good working environment or crisis communication, if as a company we want to be prepared to deal with situations that may jeopardize the image or the future of the company.

Currently, these situations take place in a context of technological change in which the use of social networks predominates and this has an important influence on the communicational style of companies that, many times, are involved in situations that can put their image or reputation at risk and that they must control in the best possible way. For this, it's necessary that they have a crisis communication plan on social networks.

To learn more about the different types of crisis that may exist and the way companies control them, in this final Degree Project we will analyze four different cases of crisis communication.

Keywords: Business Communication – Reputation – Crisis Communication – Social Networks - Brands

ÍNDICE

1.	Introducción	6
1.1	Estado de la cuestión.....	7
1.2	Objetivos.....	8
1.2.1	Generales	8
1.2.2	Específicos.....	8
1.3	Metodología y límites de investigación	8
1.4	Hipótesis	9
2.	Planteamiento del marco teórico	10
2.1	El concepto de crisis	10
2.2	Teoría de la contingencia.....	11
2.3	Teoría situacional de los públicos	12
2.4	Teoría de los temas sensibles.....	13
2.5	Teoría de la reparación de la imagen.....	14
2.6	Teoría situacional de la comunicación de crisis	14
2.7	Teoría de los <i>stakeholders</i>	16
3.	Análisis de casos	17
3.1	Caso Samanta Villar y Hero	17
3.2	El corte inglés y la retirada de su campaña.....	24
3.3	Jordi Évole y El Pozo.....	30
3.4	Donettes y “a pedir, al metro”	36
4.	Propuesta de mejora	41
5.	Conclusión.....	45
6.	Referencias bibliográficas	47

1. Introducción

El presente trabajo trata sobre la comunicación empresarial, más concretamente sobre la gestión de esta comunicación a través de las nuevas redes sociales. Actualmente, las empresas son juzgadas de manera rigurosa por los consumidores en un contexto en el que se reclama más compromiso social por parte de las empresas hacia el resto de la sociedad.

Las redes sociales ocupan gran parte de nuestro tiempo, son el medio en el que se encuentra gran parte de nuestro público y donde somos más susceptibles como marca de sufrir algún percance que ponga en peligro nuestra imagen de empresa. Muchas veces una acción errónea o una equivocación en la acción comunicativa puede desembocar en una situación en la que se ponga en duda la reputación de la empresa, que en pleno siglo XXI es uno de los factores más relevantes que hace que los consumidores las elijan sobre las demás. Esta situación que pone en peligro la relación cliente-empresa, debe solventarse a través de una buena estrategia de comunicación, ya que lo importante en esos momentos es minimizar al máximo los daños ocasionados.

Para solventar de manera satisfactoria estas situaciones y reducir todas las posibles consecuencias, es necesario que las empresas posean un plan de actuación de crisis en el que se planteen todas las hipotéticas situaciones posibles y cómo salir de ellas, incluidas las situaciones que pueden protagonizar en las redes sociales. Todo ello se debe recoger en el plan de comunicación de crisis en redes sociales.

A lo largo de este trabajo nos encontraremos con un marco teórico que enumera diversas teorías relacionadas con la comunicación empresarial y la situación de crisis, para después hacer un análisis de cuatro situaciones de crisis que han vivido grandes marcas españolas a través de las redes sociales como son Hero Baby, El Corte Inglés, Donettes y El Pozo y la forma que han tenido de afrontarlas. Realizaremos un análisis desde el “estallido” de la crisis hasta la forma que ha respondido la empresa, pasando por los comentarios de los usuarios de las redes sociales y cómo ha llegado a convertirse en noticia.

Al final del trabajo encontraremos un punto en común a todos los casos en el que comentaremos las posibles mejoras sobre la actuación de dichas empresas.

1.1 Estado de la cuestión

Para las empresas es muy importante abordar la comunicación de crisis dentro de su estrategia empresarial, ya que disponer de esta puede suponer reforzar la imagen y reputación de la compañía o perder todos sus atributos, el éxito o el fracaso.

Cuando la reputación de la empresa está en juego, debemos cubrir todos los frentes posibles para que de esa manera si nos vemos en una situación inesperada, sepamos qué hacer. El desarrollo de las nuevas tecnologías y las nuevas redes sociales ha hecho que las organizaciones sean altamente susceptibles a ser cuestionadas ante una acción equivocada. Resulta increíble ver cómo es posible cambiar la opinión pública a través de la comunicación. Los mensajes que leemos y emitimos por redes sociales entran en directo contacto con el mundo de la red y se expanden de una manera tan rápida, que a veces es imposible controlar el impacto de estos en la sociedad al completo. En Internet encontramos todo tipo de perfiles: clientes insatisfechos, clientes de la competencia, *trolls*¹, antiguos empleados... por lo que nuestro contenido siempre será susceptible de ser víctima de situaciones que ni la propia empresa puede prever, por eso se dice que es tan necesario crear un plan de crisis en redes sociales.

Resulta interesante observar la forma que tienen las empresas de comunicarse directamente con su público, lo que puede llegar a hacer que nos cuestionemos qué ocurre cuando se realiza una acción desafortunada y las empresas tienen que responder antes miles de internautas.

Por ello, es importante destacar el papel que juegan las redes sociales en las situaciones de crisis. Las redes sociales son una buena herramienta para ganar buena reputación, algo que lleva bastante tiempo, pero que puede hundirse en tan solo minutos. La labor del community manager, entre otros miembros de la empresa, es intentar que dichas situaciones acarreen las menores consecuencias posibles.

Por lo tanto, si la comunicación en una empresa es importante, tener un plan de comunicación de crisis en redes sociales lo es más y por ello realizaremos una investigación sobre los distintos casos de actuación y la manera que grandes empresas han gestionado sus crisis a través de las redes.

¹ Se entiende en el contexto de internet de un tipo de usuario que en las plataformas web suele publicar comentarios maliciosos o irrelevantes respecto del contenido de otros usuarios cuyo objetivo principal es sabotear, generar descontento y hasta desconfianza entre los participantes de plataformas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Generales

El objetivo de este trabajo es analizar la gestión de la comunicación de crisis en las redes sociales por parte de las marcas, estudiar la reacción de los usuarios y los medios y cómo han sido resueltas dichas crisis. Los cuatro casos a analizar serán de las marcas Hero Baby, El Corte Inglés, El Pozo y Donettes.

1.2.2 Específicos

- Estudiar más a fondo el concepto de crisis de reputación
- Analizar el comportamiento de grandes marcas de cara a las redes sociales
- Conocer la posición de los usuarios en las redes sociales
- Realizar una propuesta de mejora a los casos analizados

1.3 Metodología y límites de investigación

En el siguiente apartado, se explica la metodología de la investigación que se va a seguir a lo largo del trabajo de fin de grado. El criterio para abordar el objeto de estudio será principalmente cualitativo, usando técnicas de análisis de caso.

Según Taylor S.J y Bogdan R. (1986), la investigación cualitativa es *“aquella que produce datos descriptivos y es inductiva, es decir, el investigador desarrolla conceptos y comprensiones a partir de ciertas pautas y no recogiendo datos para evaluar modelos o hipótesis.”*

El Dr. Lamberto Vera Vélez (Sin fecha) da otra visión de la investigación cualitativa,

“Aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. A diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos

entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema”

La metodología que utilizaremos en este trabajo será, por tanto, el estudio de casos. Esta metodología de investigación, según Jaime Bonache (1999), se utiliza en la investigación cualitativa y existen cinco tipos: descriptivos, exploratorios, ilustrativos, explicativos e históricos. Podríamos decir que en nuestro caso se trata de un caso explicativo, tratando de inducir hipótesis a partir del trabajo de campo. Nos basamos en el análisis de contenidos y textos.

Estudiaremos algunos casos de gestión de comunicación de crisis en las redes sociales, cómo estas han ido evolucionando desde el momento de su aparición y cómo han creído las marcas que era la mejor forma de gestionarlas, con el fin de responder a la hipótesis y objetivos que han sido planteados anteriormente.

Gracias a este estudio y tras la recopilación de información podremos concluir si la correcta gestión de una crisis puede convertirse en una oportunidad para mejorar nuestra imagen de marca y generar un impacto positivo para ella. A partir de estos casos, analizaremos si las marcas han realizado una buena gestión de crisis y aportaremos algunos posibles aspectos a mejorar.

1.4 Hipótesis

Las hipótesis son fundamentales y están presentes en todas las investigaciones científicas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) son las guías para un estudio o una investigación. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas en forma de proposiciones.

En este trabajo, nos aproximamos al objeto de estudio a partir de la siguiente hipótesis: Si una empresa es capaz de identificar un asunto que puede derivar en crisis y desarrolla planes estratégicos para combatirlos, tiene mayores posibilidades de afrontar con éxito la situación en el supuesto de que finalmente si se trate de una crisis. Por ello, las empresas que poseen una correcta gestión de sus redes, diaria y pendiente tienden a ser mejores consideradas en cuanto a reputación de cara al exterior, ya que esto influye en su imagen y de cómo la perciben los demás.

2. Planteamiento del marco teórico

2.1 El concepto de crisis

La palabra crisis tiene varias acepciones según la Real Academia Española, pero la que más puede llegar a resultar interesante en este caso es “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.”

A lo largo de la historia se han publicado numerosos libros que recogen diferentes casos de situaciones de crisis como por ejemplo la catástrofe con el vuelo 402 de la empresa TAM, hasta crisis con personalidades públicas o con miembros del gobierno.

En el año 2006 las webs sociales empezaron ganar fuerza. El periodista brasileño Mario Rosa, publicó un libro llamado “*La reputación en la velocidad del pensamiento*”, donde ya se empieza a reconocer el impacto de internet y de la exposición permanente de la reputación de las personas y las empresas de cara a la sociedad. Es por la llegada del internet por lo que las asociaciones empezaron a verse aún más vulnerables, ya como dijo Rosa, “*si estamos más próximos a los demás, los demás también están más próximos a nosotros*” (Rosa, 2006, p. 299). Hablamos de que en un flujo constante de noticias y con una gran carga informativa, las empresas y organizaciones deben disponer de una capacidad de respuesta mayor.

Actualmente la reputación de la empresa está expuesta a riesgos que antes no existían. Veamos el caso de la crisis que protagonizó la marca Tylenol en 1982. Surgió la alerta a partir del envenenamiento de siete personas, lo que hizo que se empezaran a publicar miles de noticias que pusieron en peligro a la marca. La gestión de esta crisis por parte de la marca fue considerada como buena, pero es algo que cabe la posibilidad de poner en duda si esto hubiera ocurrido a día de hoy, bajo la mira de las redes sociales.

Muchas de las crisis de las empresas en los años 80, fueron fruto del aumento de la opinión pública y el cada vez más fácil acceso a la información a lo largo del siglo XX, además de la importancia que la prensa tenía respecto de la formación de la opinión pública (Barton, 1993, p. 20-25). Coombs (2010) define la comunicación de crisis como la colección, procesamiento y divulgación de información requerida para abordar una situación de crisis, aunque, en este caso, el rol de la comunicación en situaciones de crisis es doble, como dijo Piñuel: “*se trata por una parte de frenar al acontecimiento que la*

originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima” (Piñuel, 1997, p. 171).

La comunicación de crisis como objeto de estudio de interés para las grandes empresas no sólo viene dado por el fenómeno de la globalización, culpable de la cada vez más rápida propagación de la información, sino también porque en los años 80 se empieza a trabajar más sobre la imagen corporativa de las empresas. Por ello, ya no sólo era importante gestionar bien las crisis para evitar los máximos daños económicos posibles para las marcas, también lo era porque una mala gestión de esta podría suponer la pérdida de la reputación.

Con la llegada de internet, surge una nueva forma de gestionar la comunicación de crisis, ya que se deben tener en cuenta factores diferentes como la divulgación instantánea y globalizada de la información. Para Hurk (2013), los principios de las crisis actuales son los mismos que los del pasado, pero las tácticas son distintas, en función del modelo de comunicación participativa e interactiva de los medios sociales.

La web social ejerce influencia en numerosas teorías que explican el funcionamiento de las situaciones de crisis de manera general, las cuales están tratadas desde diferentes puntos de vista como la psicología, la sociología o la retórica. Dichas teorías nos ayudarán a comprender el marco teórico sobre el que se desarrolla nuestra línea de investigación.

2.2 Teoría de la contingencia

Entre las numerosas teorías que encontramos en el campo de las relaciones públicas, podemos comentar la Teoría de la contingencia en la gestión de conflictos de Cameron (Cancel, Cameron, Sallot y Mitrook, 1997). Esta teoría se trata desde dos perspectivas, una desde el punto de vista comunicacional entre la empresa y los *stakeholders*² y la otra está relacionada con la defensa de los puntos de vista de la organización.

² En el ámbito de la empresa, significa parte interesada. Hace referencia a organizaciones y personas que toman parte de las decisiones de una compañía y que se ven afectadas por sus actividades, es decir, los grupos de interés que rodean a la empresa.

Esta teoría consiste en que hay una serie de factores que afectan a la estrategia general de la organización. Estos factores son: las amenazas externas, el entorno de la industria, el medio ambiente político/social/cultural, los públicos externos, el tema involucrado, las características de la organización, las características del departamento de relaciones públicas, las características del *management*³, las amenazas internas, las características de los individuos y las características de la relación. Esta teoría asume la dificultad de situaciones de conflictos y por ello no responde a situaciones de incertidumbre pre-meditadas.

Una parte fundamental de la crisis es el público, es importante para la empresa saber dirigirse a él, no sólo a sus consumidores, sino también a sus accionistas y grupos de interés implicados en la marca de manera directa o indirecta, ya que es el que opina sobre nuestra marca o su comunicación y a consecuencia de esto en gran número de ocasiones se puede derivar en una situación de crisis, por ello, es importante hablar de la teoría situacional de los públicos y su postura dentro de la crisis.

2.3 Teoría situacional de los públicos

La teoría situacional de los públicos de Grunig (1984) resulta muy útil, ya que ofrece respuestas a los factores a partir de los que se preparan las respuestas para los públicos de una organización durante una crisis. Esta teoría se utiliza como instrumento para realizar una segmentación entre los públicos que hay dentro de la organización de una empresa, ya que cada grupo debe comportarse de una manera y esta manera de actuar tiene consecuencias fuera de la organización. Según González Herrero y Pratt (1988), esta teoría se ha aplicado para prever cómo los públicos responden a un mal comportamiento organizacional en momentos particulares de una crisis según la situación va evolucionando. También resulta interesante para explicar por qué estos públicos adoptan posturas activas, pasivas o neutras dependiendo de la situación. Las variables que definen y diferencian entre público activo y público pasivo son: reconocer el problema, reconocer los obstáculos y el nivel de involucración en el problema.

En la comunicación de la empresa, es esencial conocer el medio por el que nos movemos, el público al que nos dirigimos y los temas que les afectan. Por eso, la empresa

³ Técnica de dirección y gestión de empresas

debe conocer los temas sensibles conocido como “*issues*” que afectan a la sociedad, ya que un comentario impertinente o una acción sobre un tema en concreto que genere indignación, puede desembocar en una gran crisis reputacional.

2.4 Teoría de los temas sensibles

Esta teoría es muy recurrente a la hora de hablar sobre la gestión de crisis ya que los llamados *issues*⁴ son un producto originado por la presión que sufren las empresas desde los años 60 para actuar de manera más responsable.

Un *issue* es un tema delicado que implica tomar decisiones respecto a algo debatible. Según Heath (1997), la gestión de *issues* incluye la identificación, monitorización y análisis de tendencias acerca de las opiniones de públicos clave que pueden derivar en políticas públicas y regulatorias, o restricciones con origen en la legislación. Considerando el poder de las nuevas tecnologías en la comunicación digital, Heath (1998) opina que Internet es “*un campo propicio para democratizar el debate acerca de políticas públicas, lo que contribuye para el proceso de gestión de issues*”. La principal característica de un *issue* es que puede evolucionar desde una etapa donde la crisis se está originando, hasta llegar a otra etapa donde si no se trata bien el *issue*, la presión pública y mediática puede aumentar y amenazar la existencia de la organización. Por ello, es muy portante que la organización sepa identificar los temas sensibles. En definitiva, si la empresa es capaz de controlar los *issues*, estará mejor preparada en caso de tener que afrontar una crisis.

En todas las crisis o situaciones susceptibles de serlo, una de las cosas que más está en juego es la reputación e imagen de la empresa. Por ello, es necesario hablar sobre la teoría de la reparación de la imagen, ya que una mala acción puede llevar a echar por tierra la imagen y reputación que habíamos construido de nuestra empresa.

⁴ conflicto potencial que en principio no representa un riesgo inmediato para la reputación o el negocio de la compañía. Tiene la capacidad de convertirse en crisis si no se maneja adecuadamente.

2.5 Teoría de la reparación de la imagen

Benoit (1995) crea esta teoría en base a una serie de estrategias retóricas de las cuales hablaban An y Cheng (2010), quienes decían que la retórica era uno de los recursos más empleados en la investigación de la comunicación de crisis ya que esta hace que las personas elijan y se decanten por una cosa y otra, es decir, influye en la elección durante la crisis. Esto repercute en la reputación y la imagen que se decide percibir de una empresa tras una crisis. Benoit habla de que en una situación como esta, hay unas estrategias retóricas que comprenden: la negación, la evasión de la responsabilidad, la infravaloración del carácter ofensivo del evento, la acción correctiva, y la mortificación. Benoit cree que es importante que la empresa sepa que es susceptible a los ataques y que estos ataques se convierten en crisis cuando se le acusa de algo y ese algo es considerado ofensivo. Según su punto de vista, no es tan importante la realidad de la situación como su percepción, es decir, lo importante no es si la empresa es culpable o no, sino si el público percibe que lo es (1995).

2.6 Teoría situacional de la comunicación de crisis

Coombs y Holladay (1996) crean una de las teorías más influyentes en el campo de la comunicación de crisis, la teoría situacional de la comunicación de crisis. Esta teoría podría resumirse de la siguiente manera: una crisis es algo negativo, y los *stakeholders* evaluarán cómo relacionarse con la organización a partir de la responsabilidad que tenga la empresa sobre la crisis.

Estos autores defienden que si se adoptan determinadas estrategias se puede abordar de una manera más efectiva la crisis. Las crisis se dan según 3 tipos de situaciones:

- Víctima
- Accidental
- Prevenible

En la primera, la empresa es víctima porque se pone en juego la reputación de la empresa en base a rumores, sabotajes, desastres naturales... etc., es decir, factores ajenos a ella como, por ejemplo, el caso de Nutella y sus etiquetas (2015) en el que la marca vendía botes con etiquetas vacías para que los consumidores escribieran mensajes originales. La

estrategia desembocó en crisis porque los usuarios aprovecharon la oportunidad para empezar a difundir mensajes con etiquetas con las palabras diabetes, obesidad, o términos racistas que atacaban directamente a la marca. En la segunda, la empresa tiene responsabilidad ya que ha realizado una mala acción, bien en la producción o en su actuación, como por ejemplo el caso de Airlines en el año 2013 que impidió a una mujer en silla de ruedas viajar sola, esta mostró su indignación a través de su perfil de Twitter y al poco rato la empresa recibió una avalancha de críticas que pusieron en juego su imagen de marca. En la tercera, la empresa debe asumir mayor responsabilidad porque se habla de errores intencionados o negligencias como puede ser el caso de Domino's Pizza en el año 2009, en el que dos empleados se grabaron manipulando de forma desagradable la comida que luego entregarían a los clientes.

Según los autores, la estrategia que se debe adoptar en la crisis debe estar relacionada con la situación y esta viene definida por dos dimensiones: la intencionalidad y el origen de la crisis. De esta manera, podemos encontrar las siguientes situaciones:

- **Faux pas:** está originada por agentes externos a ella, como por ejemplo un boicot, como fue el caso de Dodot en el 2011, en el que el community manager de la marca decidió publicar un artículo sobre cómo dar azotes a los niños y la gente decidió hacer un boicot a la marca.
- **Accidente:** son los sucesos no intencionados que tienen lugar durante el desarrollo de las operaciones de la organización, tanto naturales como errores humanos como, por ejemplo, el incendio de la fábrica de Campofrío en Burgos (2014).
- **Transgresiones:** acciones llevadas a cabo bajo consciencia de los errores que se pueden ocasionar como, por ejemplo, la empresa Media Markt publicó un mensaje el día de las fuerzas armadas que hizo sentirse ofendidos a muchos usuarios por su falta de respeto a los símbolos nacionales (2013).
- **Terrorismo:** acciones llevadas a cabo por actores externos a la organización con la finalidad de herirla de forma directa o indirecta, como por ejemplo en el año 2013, cuando la aplicación para gestionar redes sociales Buffer fue hackeada y miles de usuarios se vieron afectados porque desde sus cuentas de producción envíos masivos de spam.

Esta teoría lo que pretende es desarrollar un sistema para relacionar las estrategias de respuesta a la crisis según la situación de la crisis, para así maximizar la protección de la reputación corporativa.

Otra teoría que entra en juego dentro de la línea de investigación es la teoría de los grupos de interés, es decir, el público al que le afecta de manera directa o indirecta las acciones de nuestra empresa, tanto clientes como proveedores, accionistas, etc.

2.7 Teoría de los *stakeholders*

Según la teoría de Freeman (1984) es importante que las empresas presten atención a sus accionistas y demás relaciones con los grupos de interés. Las crisis pueden cambiar dependiendo del grado de repercusión que tenga la crisis en los *stakeholders*, que se define como “*el grado de prioridad que los gestores dan a los reclamos de stakeholders que compiten por la atención de la organización*” (Mitchell, Agle y Wood, 1997, p. 869-870). Mitchell identifica la urgencia, el poder y la legitimidad del interés de los *stakeholders*, como factores que determinan el nivel de atención que los líderes de la organización darán a cada parte interesada.

3. Análisis de casos

El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis de algunos casos de gestión de la comunicación de crisis a través de las redes sociales para observar los diferentes comportamientos que pueden tener las empresas según la situación en la que se encuentren. A continuación, analizaremos cuatro casos distintos: Hero Baby, El Corte Inglés, El Pozo y Donnetes.

3.1 Caso Samanta Villar y Hero

El 17 de febrero de 2017, la empresa Hero vivió una de sus mayores crisis de comunicación en redes sociales. Hero Baby, empresa especializada en alimentación infantil, tomó una mala decisión al publicar un tuit atacando la vida personal de la periodista Samanta Villar.

Samanta Villar una conocida periodista, dijo una frase en una entrevista que concedió a la agencia EFE, que más tarde usarían todos los medios y los usuarios de las redes para desprestigiarla como madre, *“tener hijos es perder calidad de vida”*.

La empresa EFE, quiso sacar como titular de la entrevista dicha frase, algo que dejó a la periodista como una madre arrepentida, a pesar de que, en el resto de esta, Samanta explica el porqué de su pensamiento y habla de muchos más aspectos de la maternidad, pero la mayoría de las personas que comentaron este suceso, como pasa muchas veces, se limitaron a leer los titulares y las noticias relacionadas con él, pero no conocían realmente el contexto.

Tras este suceso, y aquí es cuando entra la compañía implicada, la empresa Hero Baby decidió mencionarla directamente en un tuit dirigido a ella en el que la marca manifestaba su opinión sobre lo que había dicho en la entrevista.

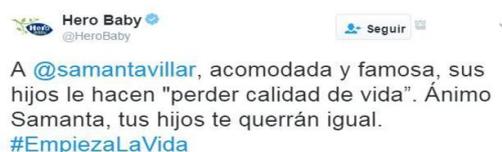


Fig 1. Ataque de Hero a Samanta Villar. Fuente: Twitter

Samanta Villar, con más de 256.000 seguidores en Twitter, decidió responder de manera rápida, lo que dejó a la marca en una posición que no esperaba.



Fig 2. Respuesta de Samanta Villar a Hero Baby. Fuente: Twitter

Tras la publicación del tuit, Samanta Villar decidió entrar en un tema que genera bastante controversia hoy en día, sobre todo en las grandes multinacionales y en las empresas que utilizan el aceite de palma.



Fig 3. Samanta vuelve a escribir a la marca ahora hablando del aceite de Palma. Fuente: Twitter

En este caso, la respuesta de la periodista fue alabada por los internautas, que no dudaron en posicionarse a su favor y en criticar a la compañía. La indignación de los usuarios de Twitter fue inminente, y no tardaron en comenzar a twittear sobre la falta de respeto que había demostrado la marca en la manera de acusar a la periodista.

A partir de ahí, empezó a haber un aluvión de comentarios y críticas hacia la marca, lo que no mejoró a causa de las casi 72 horas de silencio que hubo en su cuenta de Twitter.



Fig 4. Respuesta de un usuario a Hero Baby. Fuente: Twitter



Fig 5 y 6. Más respuestas de los usuarios a Hero Baby. Fuente: Twitter

Los tuits y reuits hacia la marca empezaron a crecer tanto que los medios decidieron que debía convertirse en noticia. Encontramos noticias en numerosos medios de tirada nacional como, por ejemplo: La Vanguardia, El País, El Mundo o El ABC.



Fig 7. La Vanguardia publica una noticia sobre el caso. Fuente: La Vanguardia

También se publicaron noticias en otros periódicos como El Confidencial.



Fig 8. El periódico El Confidencial también decidió publicar una noticia. Fuente: El Confidencial

Si algo llamó la atención de este caso a las personas, fue el hecho de que, por lo general, las marcas no se posicionan respecto a ningún tema, ya que lo importante para ellas es que los clientes se interesen y compren sus productos, de manera que, si se posicionan en algún tema polémico, están arriesgando demasiado su imagen. En cambio, la empresa Hero decidió mostrar su opinión de la manera menos acertada posible.

Más tarde y pasados unos días, la marca decidió contestar a Samanta, aunque de una manera poco apropiada para el nivel de revuelo que había generado días atrás, no se responsabilizaba de lo dicho y tampoco pidió disculpas ante el desafortunado comentario.

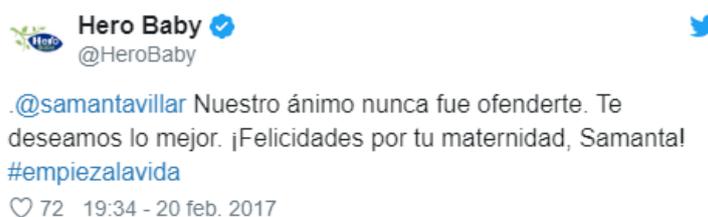


Fig 9. Última respuesta de Hero Baby a SamantaVillar. Fuente: Twitter

Una respuesta que tampoco gustó a los internautas, quienes no tardaron en mostrar su opinión ante este hecho.



Fig 10. Reacción de un usuario indignado ante el tuit de Hero Baby. Fuente: Twitter

La compañía publicó en esa misma semana un tuit en el que aclaraba el uso del aceite de palma en sus productos y defendía sus valores y la nutrición sana.



Fig 11. Tuit que acompañaba al comunicado de Hero Baby. Fuente: Twitter

Hero continúa acercándote lo mejor de la naturaleza. Todos los productos de Hero garantizan 100% una nutrición infantil segura y equilibrada.

Sabemos que **el aceite de palma ha tenido mala prensa** en los últimos años. Sin embargo, el aceite de palma aporta ácidos grasos esenciales para el organismo humano como el ácido linoleico (omega 6) y algo de ácido alfa-linolénico (omega-3), además de oleico y palmítico. Se ha usado en alimentos desde hace más de 10.000 años y **su consumo dentro de una dieta normal no supone ningún riesgo nutricional**. El problema surge cuando se hace un consumo excesivo del mismo; es por ello muy importante hacer un buen uso de ingredientes en los alimentos.

En Hero trabajamos con ingredientes controlados especialmente para nutrición infantil. Recomendamos buscar alimentos especialmente elaborados para niños, por su seguridad y su adecuada composición nutricional. **En Hero sólo utilizamos ingredientes controlados, especialmente para nutrición infantil, para evitar sustancias indeseables** que sí pueden aparecer en alimentos frescos destinados al consumo de la población en general. Además, la composición nutricional de nuestros alimentos se controla estrictamente, sin excedernos ni quedarnos cortos en ningún nutriente, de acuerdo a las recomendaciones nutricionales más actuales.

En Hero somos más exigentes que la propia regulación existente. Contamos con un equipo internacional de expertos en nutrición que se preocupa de lo que necesitan los más pequeños, más allá de lo exclusivamente legal. Para ello **colaboramos con los mejores expertos mundiales en nutrición pediátrica**, con el fin de conocer las últimas recomendaciones científicas. El Instituto Hero de Nutrición Infantil trabaja con pediatras y nutricionistas, cuyo prestigio internacional avala nuestros productos.

En Hero sólo usamos ingredientes sostenibles. La recomendación del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) es no boicotear el aceite de palma, sino certificar su producción bajo las normas sostenibles RSPO, para evitar devastar la valiosa selva tropical. **Hero utiliza sólo aceite de palma sostenible certificado RSPO, de plantaciones controladas** que además permiten vivir dignamente a la población local. El aceite de palma es un cultivo muy eficiente en la producción y su sustitución por la producción de otros cultivos aumentaría el impacto ambiental.

Fig 12. Comunicado de Hero Baby respecto a la acusación del aceite de Palma. Fuente: El Periódico

Pero entonces, y a pesar del tuit de Hero, para los usuarios todos sus productos contenían aceite de Palma.

Lo que comenzó siendo un ataque hacia la presentadora por el titular de la agencia EFE, cambió totalmente de rumbo y terminó siendo algo desastroso para la marca Hero ya que no sólo tuvo un desafortunado comentario, sino que también puso en el punto de mira de muchos consumidores y también de los medios, el producto aceite de palma.

Como es lógico, cada empresa debe ajustarse a su propia estrategia en cuanto a las acciones que lleve a cabo a nivel comunicacional y esto puede desembocar en infortunio cuando la acción de comunicación se aleja de la filosofía de marca o como en este caso, su forma de expresarse es bastante desagradable. Realmente podemos decir que la propia marca fue quién se auto generó su propia crisis.

En esta ocasión, el tiempo fue un claro enemigo de Hero, ya que tardó varios días en pronunciarse. Manuel Moreno, fundador de Trecebits.com y autor de *Yo también la lié parda en internet*, resaltó la importancia de evitar el silencio para reducir las consecuencias: *“Pasaron tres días de silencio corporativo, sin dar explicación. En todo ese tiempo el problema se viraliza. Por eso es importante hacer un análisis de la situación, ver cuántas personas están hablando de ello y estudiar el perfil de esos usuarios”*.

También se pronunció ante el tema el director general de Shackleton Buzz&Press, Elvis Santos, quien señala la importancia de tener la respuesta preparada para que sea más eficaz: *“Si una réplica debe pasar antes por el departamento comercial, el área jurídica o el equipo de marketing, se pierde un tiempo que, en una crisis, es muy valioso”*.

Empezamos comentando el tuit de la discordia. En primer lugar, el community manager de Hero podía haber omitido las palabras “acomodada y famosa”, de esta manera quizá la crisis no hubiera sido tan grave ni tan grande. Como era de esperar, este tuit iba a tener un feedback y como representantes de la marca en la red, debemos saber que, si juzgamos a los demás por sus errores, puede que ellos contraataquen con los nuestros, algo que no es para nada beneficioso para la imagen de la marca. En segundo lugar, cuando surge una situación así en la red, es de esperar que se propague fácilmente y que de manera inesperada pasemos a ser lo más comentado a nivel nacional y no precisamente por algo bueno, por ello, es necesario saber actuar correctamente en estos casos. La marca contestó relativamente bastante tarde para un caso de crisis, y además hizo dos

comunicados: el primero para pedir un escueto perdón a Samanta y el segundo para dar explicaciones sobre el aceite de palma.

Del análisis de este caso podemos sacar las lecciones aprendidas:

1. Como marca tienes que tener cuidado con atacar o meterte de forma más personal con una persona. Se podría decir que, en la red, si una marca se mete de alguna manera con una persona, el usuario tiende más a posicionarse a favor del débil como es en este caso Samanta, ya que es la víctima, por lo que podemos sacar de este punto que, si te vas a meter con alguien, que sea alguien de tu misma “naturaleza”.
2. El insulto utilizado en la red social muchas veces demuestra cobardía y si es sin ningún sentido más todavía.
3. Las crisis de reputación online dependen de muchos factores, pero siempre llegan en algún momento, por lo tanto, no hace falta creársela a uno mismo.
4. Realmente nos encontramos casos de community managers muy famosos en twitter por su forma de interactuar con la gente, como por ejemplo el ex de la policía o la actual del Real Betis FC, pero no debemos olvidar que son personas que representan la imagen de la marca en redes y, por lo tanto, su función no es entretener o hacer reír, está bien que mantengan un tono amigable para llegar mejor a sus seguidores, pero sin olvidar cual es realmente su trabajo.
5. La frase “mejor tarde que nunca” no siempre es válida, sobre todo cuando hablamos de que de una rápida respuesta depende la reputación de nuestra marca. Por ello, tenemos que tener claro que las redes sociales son canales de comunicación instantáneos, por lo que no tenemos motivos para retrasar la respuesta. Debemos tener claro que no suele haber demasiado tiempo para meditar las acciones, por lo que es muy importante el *timing*, ya que cuanto más tiempo pase, más difusión se hará de la noticia y más daño puede causar para nuestra reputación.
6. Una marca, por grande que sea, no significa que tenga un mejor plan de comunicación y este caso es un claro ejemplo de ello.
7. Todo esto nos hace ver que conocer bien el medio, la actitud, y el sentido común en las redes sociales son competencias muy importantes que deben aprender las personas que se ponen a cargo de la gestión de las redes sociales de las empresas.

3.2 El corte inglés y la retirada de su campaña

El caso de El Corte Inglés es un claro ejemplo del poder que tiene la sociedad para controlar de alguna manera a las marcas.

El Corte Inglés, un grupo de distribución de España formado por empresas de distintos formatos, protagonizó uno de los casos de comunicación de crisis más comentados del año 2016.

Como cada año, la empresa realizó una campaña en septiembre de 2016 para la vuelta al cole. En dicha campaña, aparecen una pareja de hombres forrando los libros de sus hijos antes de empezar el curso, algo que puede parecer normal, pero enfrentó a la sociedad dividiéndola en los que se posicionaban a favor de la campaña y los que estaban en contra.

Por un lado, la campaña tuvo una gran acogida por parte de los usuarios de las redes sociales, donde muchos internautas mostraban su alegría por que la empresa decidiese mostrar a una familia homosexual y no la que siempre solemos ver.



Fig 13. Usuarios satisfechos con la campaña del El Corte Inglés. Fuente: Twitter

A partir de ese momento se inicia una campaña contra esta por parte de la organización Hazte Oír, asociación española de extrema derecha, ultra católica y conservadora. Trató de un grupo de personas a las que les pareció que estaba faltando el respeto al cristianismo, en concreto a la defensa de la vida, la familia tradicional formada a partir de una mujer y un hombre. Los niños al final del anuncio comentan que no hay diferencia respecto de los demás niños por tener dos padres. Lo que la asociación buscaba era la retirada de la pieza ya que decía que atentaba contra sus ideales.



Fig 14. Recogida de firmas online para la retirada del anuncio. Fuente: Tendencias.com

La campaña giraba en torno al concepto de que lo natural es la familia, a lo que la asociación respondía con una carta dirigida al presidente de El Corte Inglés, D. Dimas Gimeno. La carta fue la siguiente:

Presidente de El Corte Inglés, D. Dimas Gimeno:

La publicidad que lanza su compañía refleja cada día más un olvido sorprendente, cuando no una notable distorsión de la realidad:

Lo natural es la familia.

Los niños necesitan de un padre y una madre para alcanzar un desarrollo armónico y completo.

Así lo atestiguan todos los estudios rigurosos, y no los panfletos que sostienen ideologías y políticas interesadas.

Sin embargo, su compañía, especialmente desde que usted la preside, se empeña en presentar modelos de familia extraños y en su última campaña “Vuelta al cole”, defiende además la adopción de niños por parejas homosexuales.

Le ruego que reflexione: si El Corte Inglés olvida que sus clientes mayoritarios son familias y se empeña en convertirse en otra cosa, buscaré otros lugares donde comprar.

Muchas gracias.

(Fuente: tendencias.com)

El objetivo de la asociación era llegar a 50.000 firmas, pero se quedó por el camino, consiguiendo algo más de 21.000.

De manera simultánea, surge una campaña que pide que no se retire el Spot. En este caso, el grupo de personas en contra de la eliminación de la campaña, crea una petición de Change.org para que la compañía no ceda ante las presiones y se mantenga el spot.

El Corte Inglés: No a la retirada del spot que muestra una familia homosexual #lovewins

Diego Delgado Madrid, España



Firma esta petición

71.187 firmantes

Aún faltan 3.813 firmas para alcanzar las 75

Fig 15. Recogida de firmas online para la NO retirada del anuncio. Fuente: Trendencias.com

En este caso, la plataforma Change.org consiguió más que triplicar a la recogida de firmas de Hazte Oír, acercándose a la cifra de 75.000.

De esta manera, vemos dos grupos sociales enfrentados, aunque uno más numeroso, esto ya era suficiente para que saltaran las alarmas en la empresa.

Muchos fueron los comentarios en las redes sociales sobre el desacuerdo que mostraba la gente hacia la petición de Hazte oír.

Estoy harto de fascistas corruptos. El sexo es mío y de nadie más, y me da igual quién eduque a un niño. Prefiero que lo eduquen dos homosexuales a que estén en centros de acogida de la iglesia fascista.

JUAN DE MIGUEL, LEGANES, España

Hace 2 semanas

Fig 16. Usuario indignado por la petición de retirada del anuncio. Fuente: Change.org

A mi me gustan todas las familias que cuidan educan respetan y quieren a las niñas y niños. Lo que menos me importa es el sexo de las personas que conforman esa familia.

berta pena garcia, a coruña, España

Hace 2 semanas

Fig 17. Otro usuario indignado por la petición de retirada del anuncio. Fuente: Change.org

Como era de esperar, la noticia saltó a los medios, concretamente al diario Actual, portavoz de la asociación Hazte Oír, cuando anuncia que su presidente Ignacio Arsuaga entregó las firmas a los directivos de El Corte Inglés. Además, el presidente declaró en el diario: “Expresamos el sentir de miles de ciudadanos que piden que la publicidad muestre que los niños tienen derecho a tener un padre y una madre”.

Se publicaron noticias hablando del tema en varios periódicos españoles como El Mundo.



Fig 18. Titular de El Mundo sobre la retirada del anuncio. Fuente: El Mundo

Además, también en periódicos como El Diario Vasco.



Fig 19. El Diario Vasco también decide publicar una noticia sobre el caso. Fuente: El Diario Vasco

Debido a la presión ejercida por Hazte Oír, el Corte Inglés decide retirar el anuncio y el 1 de octubre, un mes después del lanzamiento, lo elimina de su canal de YouTube, al igual que los otros spots que formaban parte de la campaña. Hazte oír lo celebró como una gran victoria: *"La movilización ciudadana ha tenido éxito. Los miles de firmas recogidas por HazteOir.org y entregadas a la dirección de El Corte Inglés han hecho recapacitar a la empresa, que ha decidido retirar la campaña que suponía un ataque a la familia"*, declaraba el diario Actual.



Fig 20. Tuit de Hazte Oir hacia El Corte Inglés con el link de la recogida de firmas. Fuente: Twitter

En este momento es cuando El Corte Inglés entra verdaderamente en acción, declarando que las piezas fueron retiradas porque habían caducado los derechos de la música de la campaña, a lo que Hazte oír no dejaba de “echarse flores” diciendo que había conseguido que una gran multinacional tome en consideración a la familia en sus mensajes. Por otro lado, la empresa insistía en que cuando recibieron las firmas de Hazte Oír, ya habían pensado en retirarla a causa de los problemas con los derechos musicales.

La versión oficial que el equipo de prensa de El Corte Inglés comunicó a la revista BuzzFeed España fue la siguiente: "*No tenemos posición política ni en un sentido ni en otro. No nos pronunciamos porque queremos respetar las sensibilidades de todo el mundo*". A pesar de esta declaración, revista asegura que fuentes cercanas confirmaron que la retirada fue una decisión corporativa motivada por la campaña creada por Hazte Oír.

Si analizamos sucesos a lo largo del histórico comunicacional, vemos que no es la primera vez que El Corte inglés se ve involucrado en polémica con temática homosexual, ya que también podemos observar entre sus productos libros sobre cómo curar la homosexualidad, lo que también movilizó a la sociedad para iniciar campañas en contra, en las que recogieron más de 37.000 firmas, pero a pesar de esto, los libros pueden seguir adquiriéndose de manera online.

Obviamente, al margen de las plataformas de firmas creadas, las redes empezaron a hablar sobre este caso. La mayoría de los usuarios se encontraban indignados con la empresa y no entendían por qué 21000 firmas habían conseguido que se retirase el

anuncio. Parece que no se creían lo de la caducidad de los derechos de autor en la banda sonora de las piezas publicitarias.



Fig 21. Reacción de los usuarios indignados ante la retirada del anuncio de El Corte Inglés. Fuente: Twitter

La gestión de la crisis por parte del departamento de comunicación de El Corte Inglés fue casi nula. Podemos comentar las siguientes cuestiones:

1. Al realizar una campaña de este tipo, la empresa debería haber previsto que al meterse en un tema polémico como es la homosexualidad hoy en día, removería de alguna manera a los consumidores, de mejor o peor manera.
2. Hubiera sido útil que la empresa anticipara la reacción de los usuarios, aunque es verdad que esta muchas veces impredecible, en su plan de gestión debían haber barajado varias opciones ante las posibles reacciones de los consumidores.
3. A día de hoy, la sociedad tiene un gran poder y es capaz de movilizarse y conseguir lo que quiere y al final, obtenerlo, como es el caso de Hazte Oír. En ningún artículo leído se ha encontrado si la cuestión de los derechos musicales es una excusa para “salir del paso” o es realmente cierto. Igualmente, y por lo que los usuarios manifestaban en las redes, la declaración pasó muy desapercibida por la sociedad, quien siguió pensando que era una acción homófoba.
4. Fuera cierto o no lo que dijo la multinacional, en el momento que explotó la burbuja, debía haberse pronunciado por alguna de sus redes sociales, al menos para mostrar a los consumidores su posición respecto al tema y si sus intenciones no eran parecer homófobos, dejarlo claro desde el principio. Fuera cual fuera el desenlace de la situación, la rapidez en la toma de responsabilidad de una acción

por parte de una empresa da mejor imagen de esta, algo que al parecer no pensó el Corte Inglés.

3.3 Jordi Évole y El Pozo

El siguiente caso a analizar es la polémica que hubo con la empresa El Pozo, marca de la que se puso en duda la calidad de sus productos a causa del programa del entonces presentador Jordi Évole “Salvados”. Salvados es un programa de entrevistas que trata temas de actualidad cuyo presentador hasta hace pocos meses, era Jordi Évole.

Todo comienza cuando Salvados decide emitir un programa la noche de 20 de enero de 2018 llamado *Stranger pigs*, un título un tanto revelador que nos hace un pequeño adelanto de la temática que va a tratar Salvados. El programa cuestión, trató el tema de las prácticas poco éticas de la industria cárnica española e hizo una denuncia de esta. En el transcurso del programa pudimos ver imágenes de cerdos deformes en una granja, enfermos, en un estado inhumano, conviviendo los muertos con los vivos... imágenes que el presentador asociaba con la empresa El Pozo, ya que dicha granja era de su propiedad. Évole también aprovechó para denunciar las condiciones laborales de algunos empleados de la industria cárnica.

El programa, antes de realizar el reportaje, quiso ponerse en contacto con El Pozo, pero la empresa se negó. Realmente lo que Salvados hizo fue “colarse” en la granja de animales y filmar lo que se encontraba a su paso, como es el caso, los cerdos enfermos.

El programa finalizaba con unos rótulos donde quiso dejar claro que las imágenes grabadas en la granja no presuponen que sean prácticas habituales de sector.

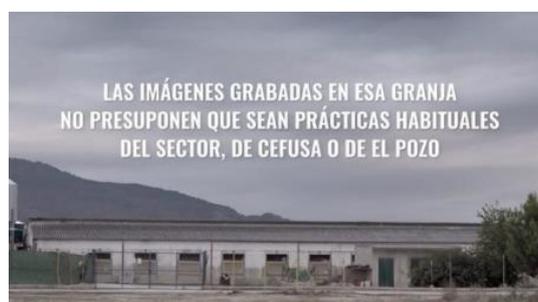


Fig 22. Rótulos al final del programa emitido por Salvados. Fuente: El Español

Como era de esperar, tras la emisión del programa, empezó a haber mucha actividad por las redes sociales. La veterinaria Gema del Caño entró en acción al desmotar el reportaje de Salvados, consiguiendo una gran repercusión en las redes sociales. La veterinaria escribía en su perfil de médium su opinión respecto del tema y después lo compartiría en su cuenta de Twitter, acompañado con el siguiente tuit, en el que ponía entre la espada y la pared al periodista. En el post publicado en su perfil de médium, arrancaba diciendo: *“Creo que se ha equivocado hoy en su programa sobre granjas: ha mezclado cerdos de dos patas, con otros de cuatro y un poquito de sesgo de información. Le ha salido una plasta de las memorables.”*



Fig 23. Tuit de Gema del Caño a Jordi Évole. Fuente: Twitter

El tuit empezó a expandirse como la pólvora y empezó a generar comentarios y opiniones en los internautas, que empezaban a entender qué había ocurrido aún sin haber visto el programa.

La marca acusada decidió actuar rápidamente, de manera que no dudó en emitir un comunicado casi inmediato después de la finalización del programa en el que mostraba su postura y opinión respecto de lo que acababa de pasar.



Fig 24. Tuits y comunicado de El Pozo tras la emisión del programa. Fuente: Twitter

Unas horas después, tras la publicación del comunicado y por alusiones, Jordi Évole decidió contestar de manera directa a los tuits que había escrito la marca. Su mensaje cuenta con más de 4.000 rt's y 8.000 "me gusta".



Fig 25. Respuesta de Jordi Évole al comunicado emitido por El Pozo. Fuente: Twitter

Los mensajes que intercambiaron la marca y el presentador avivaron aún más el debate generado tras la emisión del programa, los usuarios empezaron a manifestar sus opiniones al respecto.



Fig 26. Distintas reacciones de los usuarios ante la emisión del programa Salvados. Fuente: Twitter

En este caso fueron muchos los que se posicionaron en contra o a favor del programa, a los que Évole tampoco dudó en responder.

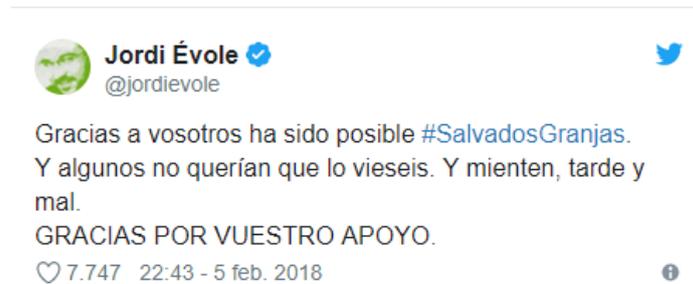


Fig 27. Tuit de Jordi Évole respondiendo a las críticas hacia el programa. Fuente: Twitter

Después de unos días de debate e intercambio de opiniones y defender posturas, se publicaron en varios periódicos del país artículos alabando la industria cárnica española, algo que no parecía casualidad y era evidente que había sido comprado por las empresas en la sección publicidad del diario.



Oscar Martínez @oscar_m

Cuando tienes que simular una noticia comprando una página entera de un diario. Gracias @jordievole por el #SalvadosGranjas
 ❤️ 679 15:21 - 7 feb. 2018

Stéphane M. Grueso @fanetin

Siguen los efectos del programa #SalvadosGranjas de @jordievole. Supongo que como en tantas otras ocasiones nos enterrarán en publicidad y propaganda y ya. Y a otra cosa.

Fig 28. Artículo de un periódico alabando la industria cárnica española y la reacción de algunos usuarios.

Fuente: Twitter

Jordi Évole también se pronunció ante este hecho. En el tuit que publica, decide enlazar una carta realizada por el veterinario al que entrevistó en el programa, publicada en la página web de PACMA, donde desmonta los argumentos ofrecidos por El Pozo en el comunicado que publico a través de su perfil de Twitter.

La empresa, ante las acusaciones de mantener en condiciones inaceptables a los animales enfermos, quiso manifestar lo siguiente respecto al estado de dichos animales:

“son los que han enfermado o nacido con problemas, apartados de los sanos que se destinan al consumo humano.” “corresponden a un área de recuperación sanitaria, es decir, que son animales que tienen algún tipo de malformación o enfermedad de nacimiento, que deben vigilarse para controlar su evolución y mejora y, si no se produce, llevar a cabo su sacrificio sanitario. Así lo establece el código ético y deontológico de la ganadería española. Revisiones veterinarias periódicas determinan qué animales deben ser sacrificados sanitariamente.”.

En el comunicado, el veterinario declara lo ilegal que resulta tener a esos animales en esas condiciones, con patologías incurables. Además, añade que no tiene ningún sentido intentar curar a los animales o hacer que sigan un tratamiento y que el único

posible motivo por el que pueden mantenerlos con vida, es porque quieren sacar un beneficio económico de su carne.



Fig 29. Reacción de Jordi Évole ante los artículos en los periódicos. Fuente: Twitter

Después de analizar detenidamente el caso, surge la pregunta, ¿Cómo intentó El Pozo evitar una crisis de imagen de marca?

En la gestión de las crisis, como hemos visto en los casos anteriores, es muy importante tener en cuenta dos elementos: la claridad del mensaje y el tiempo. Es cierto que El Pozo actuó de manera rápida ante las acusaciones, pero también es verdad que alguno de sus portavoces podría haber dado la cara en el programa de Salvados.

En casos como estos es necesario que un portavoz de la empresa, más concretamente el CEO sea quien dé la cara ante este tipo de situaciones, ya que se trata de un portavoz bien entrenado que es capaz de mandar una respuesta más adecuada ante un medio. También hay que tener en cuenta, que no todos los públicos interesados en nuestra marca, tanto target como grupos de interés, están en nuestras redes sociales, por lo que no debemos limitarnos a manifestarnos por ese medio.

Tras el análisis del caso, podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. Al principio de la crisis, la empresa consiguió controlar el mensaje para que no fuera más allá ni tuviera efectos negativos respecto de su imagen. El programa finalizó entorno a las 10 de la noche y 10 minutos después, El Pozo publicaba su respuesta a través de Twitter. En casos como estos, una reacción rápida en cuanto

a dar explicaciones resulta fundamental. De esta manera, la empresa transmite interés y preocupación además de empatía con los usuarios, conocimiento con lo que sucede y profesionalidad, así el cliente se siente respaldado y la empresa puede controlar los mensajes desde el primer momento para saber a qué atenerse. Cuando no se responde, se transmite una falta de preocupación hacia los clientes y grupos de interés.

2. La respuesta inmediata en la primera hora del estallido de la crisis es esencial para minimizar los posibles daños ocasionados, aunque a decir verdad y con las nuevas redes sociales que permiten contestar de manera instantánea, esperar una hora es quizá demasiado.
3. Respecto al comunicado que publicó El Pozo en Twitter, su estructura es impecable. Posee mensajes claros y utiliza los argumentos precisos para combatir las acusaciones de Salvados. Cada argumento tiene su premisa, razón, motivo y evidencias, lo que permite analizar cada detalle al lector y tomar una visión crítica más racional.
4. Respecto a la repercusión que tuvo esta noticia en el sector cárnico, ninguna cadena dejó de vender sus productos y niegan que haya habido caída de ventas, por lo que consideran que los consumidores no han perdido confianza en sus productos.

3.4 Donettes y “a pedir, al metro”

Uno de los casos de crisis de reputación muy sonados es el caso de la marca Donettes y su eslogan “a pedir, al metro”. Donettes, perteneciente al grupo Panrico, es una empresa dedicada a la fabricación de dulces y bollería y en septiembre de 2011 lanzó su ya famosa campaña llamada “No me toques los donettes”.

El objetivo de la campaña era reforzar el *engagement*⁵ entre la marca y el consumidor a través de unos mensajes muy directos y cómicos. Algunos de ellos fueron “Ojos que no ven, Donettes que desaparecen” o “Pedir puede dañar seriamente nuestra amistad”. Sin embargo, uno de ellos no pasó del todo desapercibido. En una de sus envolturas se podía leer la frase “a pedir, al metro”, lo que causó mucho revuelo.

⁵ Es un término anglosajón que se utiliza para hacer referencia a la relación que crea la marca con el consumidor

La línea de comunicación de la marca venía siendo la misma desde años atrás, la empresa quería resaltar el hecho de que la persona que se comprara un paquete de Donettes, querría disfrutarlos sola sin que nadie le pidiese, pero en este caso, muchos consumidores pensaron que la marca frivolisaba con un tema tan serio como el de la mendicidad.

Esta campaña se desarrolló en un contexto socioeconómico muy delicado, en plena crisis, cuando muchas familias se vieron afectadas por el paro y atravesaban dificultades financieras, por lo que el mensaje no hizo sino indignar al target de Donettes.

El caso salta a las redes cuando un diseñador gráfico llamado Xavi Calvo, cuelga una foto del producto en twitter criticando la frase que contenía la envoltura del paquete.



Fig 30. Reacción de Xavi Calvo ante el mensaje del paquete de Donettes. Fuente: Twitter

El usuario rápidamente propuso el hashtag #boicotdonettes para manifestar su indignación ante la acción y en pocas horas se convirtió en *Trending Topic*⁶ en España.

De manera rápida, los responsables de comunicación de la compañía colgaron un tuit en su Perfil de Twitter para calmar los ánimos de los internautas: “*Os estamos escuchando y por eso estamos tomando una decisión ahora mismo*”

Pocas horas después, la empresa confirmaba que había tomado la decisión de retirar de los puntos de venta aquellos paquetes que contasen con el mensaje ofensivo.

⁶ Tema más hablado de momento en la red social Twitter



Fig 31. Tuit de Donettes pidiendo disculpas públicamente. Fuente: Twitter

La red se empezó a llenar de usuarios que criticaban el mensaje de la marca, por lo que como era de esperar, la noticia saltó rápidamente a los medios.



Fig 32. Los periódicos deciden publicar una noticia sobre la polémica.

Fuentes: El Mundo y EuropaPress

Como hemos visto en los casos anteriores, la rapidez es un factor fundamental a la hora de minimizar los daños que puede provocar una crisis de marca online, y así fue el caso de Donettes ya que primero su prioridad fue hacerle saber a su público que estaba siendo escuchado y después, quiso dejar claro que estaban trabajando para tomar una decisión respecto del asunto. Es una manera satisfactoria de contrarrestar cualquier nuevo ataque o acusación de “despreocupación” en el momento de gestionar una crisis en las redes.

Otro de sus aciertos fue retirar de manera inmediata los paquetes del mercado poco después de que las fotos empezaran a circular por la red, ya que en momentos como este no sólo bastan las palabras, estas se refuerzan con los hechos.



Fig 33. Respuesta de Donettes a un usuario para informar de la retirada de los packs. Fuente: Twitter

Que la empresa publicara un tuit dirigiéndose directamente a Xavi Calvo, iniciador de la movilización en Twitter y también hacia el resto de usuarios transmitiéndoles sus disculpas, es algo que fue valorado muy positivamente por los consumidores.

La marca no solo fue aplaudida por la buena gestión, también lo fue su agencia, responsable de comunicación Delirium Advertising, encargados de la comunicación publicitaria de Donettes.

De esta estrategia de los responsables de comunicación publicitaria, podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. Es importante saber admitir el error y rectificar cuando nos encontramos en una situación como esta. Queda claro que evadir el tema o reforzar la postura que ha provocado que las personas se indignen e incluso enfrentarnos a nuestros clientes puede hacer que crisis aumente y eso no nos beneficia de ninguna manera.
2. Hacer saber que la empresa está teniendo en cuenta la opinión de los consumidores es muy importante ya que de esta manera sienten que su opinión está influyendo de manera que podrán cambiar una situación. Los usuarios valoran el sentirse escuchados.
3. Es esencial que el departamento de comunicación y el equipo creativo de la agencia trabajen mano a mano en la agencia a la hora de crear una campaña, para que conozca mejor al público objetivo al que quiere llegar con su mensaje y las características propias de su situación.
4. Poner una mayor atención a las redes nos permitirá gestionar la crisis de mejor forma, ya que de esta manera podremos realizar una escucha activa de los clientes y de alguna manera podremos controlar lo que se dice de nosotros.

5. La coordinación entre Donettes y la agencia contratada para la campaña Delirium Advertising, fue ejemplar.
6. En este caso, no fue el community Manager de la empresa el responsable de gestionar la crisis mediante la red social. Se trata del estratega publicitario Marcos Arteaga, lo que nos reafirma en que no es necesario tanto saber qué paso dar sino como darlo, con sentido común y de manera objetiva.

Los usuarios también se dieron cuenta de que la empresa asumió sus errores y pidió disculpas, por lo que no había razón para seguir con las críticas. El mismo Xavi Calvo, el pionero del “boicot”, volvió a escribir a la marca para darles la enhorabuena por su gestión.



Fig 34. Tuit de Xavi Calvo dando la enhorabuena a la marca por la gestión del suceso. Fuente: Twitter

4. Propuesta de mejora

Los casos analizados en el anterior punto son unos de los tantos que pueden protagonizar las empresas de cara a las redes sociales hoy en día. Todos ellos se han originado de manera diferente y han desembocado en una mayor o menor crisis, según la manera de gestionar esta.

Vemos que hay situaciones en las que la propia empresa es la responsable directa de la crisis como el caso de Hero Baby, otras en las que es la sociedad la que hace que la empresa cambie su forma de comunicación como el caso de El Corte Inglés, también hay situaciones en las que una actuación rápida ayuda a disminuir la repercusión de la crisis como es el caso de Donettes o que, a veces, una buena comunicación es necesaria para controlar la situación desde el principio como es el de El Pozo.

Se trata de casos que se han gestionado de manera diferente, pero todos tienen algo en común: han ocurrido en un contexto en el que el paradigma de la comunicación está en constante cambio, ya que hay multitud de canales disponibles a causa del desarrollo de las nuevas tecnologías. La comunicación ha pasado a ser bidireccional, en la que el emisor es ahora también receptor, lo que convierte a la relación entre marca y consumidor un feedback en tiempo real. Muchas veces, esta relación ha generado que los propios consumidores pasen a formar parte del proceso de la creación de mensajes publicitarios, y sea considerado ahora como consumidor 2.0 o *prosumer*.⁷

Tras el análisis de los diferentes casos y la conclusión de todos ellos, observamos que hay situaciones que se realizaron desde una buena estrategia y que se nota cuando las empresas disponen de un buen plan de comunicación de crisis. A pesar de esto, dichos casos podrían ser comentados de manera conjunta ya que las posibles mejoras podrían ser aplicadas de manera general.

⁷ Se trata del consumidor de una marca que no se conforma solo con ser cliente, sino que también colabora de forma activa con ella. Es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras productor y consumidor.

CASO	RESPONSABLE DIRECTO	ACTUACIÓN RÁPIDA	REPERCUSIÓN EN RRSS	REPERCUSION MEDIATICA	¿AFECTÓ LA REPUTACION DE LA MARCA?	BUENA GESTIÓN
SAMANTA VILLAR Y HERO	SI	NO	SI	SI	SI	NO
EL CORTE INGLÉS	SI	NO	SI	SI	NO	NO
JORDI ÉVOLE Y EL POZO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
DONETTES	SI	SI	SI	SI	NO	SI

Fig 35. Tabla comparativa entre los casos analizados. Fuente: Elaboración propia.

Así pues, podemos sacar puntos en común para los casos analizados:

1. Es esencial disponer de un plan de gestión de crisis en redes sociales en las empresas en el que se dictamine qué hacer en caso de sufrir una crisis, de modo que la empresa pueda tomar conciencia de todos los posibles casos que puede protagonizar y actuar de la manera más eficaz llegado el momento. De este modo, podremos responder de una manera más correcta a una situación en la que podamos perder los nervios debido y esto perjudique a la empresa.
2. En los ejemplos analizados, vemos que cuando la empresa está prevenida y sabe que tiene que actuar de manera rápida, los daños pueden ser menores, como podemos observar en la fig 35, los casos de las empresas que han tenido una respuesta más rápida (El Pozo y Donettes), han sido considerados de éxito en cuanto a su gestión. Bien es cierto que no podemos afirmar que la respuesta inmediata al aparecer la crisis asegure que finalmente la reputación de la empresa logre salir intacta, si podemos decir que tomar el control de dicha manera desde el principio, ayuda a afrontar la situación con una sensación de mayor seguridad. Por lo tanto, es importante monitorizar todo lo que se dice sobre la marca.

3. Respecto a la omisión de respuestas (como es el caso de El Corte inglés), es algo no recomendable, sobre todo cuando salgan a la luz otro tipo de noticias que puedan ponernos en una situación peor. Lo mismo pasa con la eliminación de mensajes. Este tipo de reacciones por parte de la marca puede transmitir sensación de cobardía, algo altamente perjudicial para la reputación de la imagen de la empresa.
4. Si el volumen de críticas y los mensajes recibidos es elevado, está bien realizar un comunicado (como El Pozo) explicando qué ha ocurrido y qué va a hacer la empresa para remediar el daño ocasionado, dando las explicaciones convenientes y mostrando una transparencia total. En estos casos, cuantas más explicaciones mejor, es importante que los usuarios sientan que la empresa intenta justificarse porque realmente le preocupa la situación.
5. Es importante utilizar los comentarios negativos de manera que pasen a ser críticas constructivas para la marca. A veces, una crisis es una gran oportunidad porque de esta manera pueden reforzar su relación con los medios, ofrecer otra información de interés para el público y con ello limpiar su imagen.
6. El CEO de la compañía, el director general, podría haberse hecho cargo y tomar las riendas de la situación, concediendo entrevistas a los medios, (por ejemplo, en el caso de El Pozo) para aclarar cualquier punto que se ponga en duda sobre la marca, en vez de solo emitir un comunicado o un tuit, ya que la presencia de la persona que dirige la marca tendría más fuerza.
7. Otra opción sería realizar un vídeo explicativo por parte del CEO y de esta manera, conseguir acercarse más a los clientes. Esto, por ejemplo, lo hizo el CEO de Hawkers México, cuando por un desafortunado tuit refiriéndose de manera cómica al muro que quería construir Donald Trump, los clientes se sintieron faltados al respeto y éste grabó un vídeo pidiendo disculpas, algo que los usuarios agradecieron.

8. Muchas veces, las crisis pueden verse como una oportunidad de mejorar la imagen de marca y, además, podrían haber aprovechado el feedback que les dan los usuarios gracias a las redes sociales. Por ejemplo, en el caso de Donettes, hubiera sido una buena estrategia utilizar las interacciones de los internautas para proponer una participación activa y dejar que fueran ellos quienes crearan los slogans de alguna de las siguientes campañas o, por ejemplo, realizar un concurso de claims⁸ y premiar al ganador. Podría ser una buena estrategia de engagement.
9. Es muy importante hacer un análisis de los pasos seguidos tras la intervención de la crisis y cuando la situación esté bajo control, podremos estudiar cuáles han sido nuestros aciertos y fracasos y qué podremos incluir o modificar en nuestro plan de gestión de crisis en redes sociales.

⁸ es la frase que habla de las cualidades de un producto dentro de una campaña publicitaria para la promoción de dicho producto.

5. Conclusión

Este trabajo partía de un objetivo general: analizar la gestión que han realizado las empresas Hero Baby, Donettes, El Pozo y El Corte inglés a través de las redes sociales en situaciones en las que ha peligrado la reputación de su imagen de marca. En primer lugar, hemos investigado sobre el origen de la crisis y la reacción que ha tenido la marca ante el hecho, hemos visto la reacción de los usuarios y los medios y finalmente, hemos podido concluir en cada apartado si se puede considerar gestión satisfactoria o de fracaso.

Al escoger situaciones distintas, hemos podido comprobar que las marcas pueden protagonizar crisis de diversos tipos y que estas deben ser afrontadas de la mejor manera posible, aunque en algunos casos es obvio que hay empresas que no disponen de un plan de gestión de crisis en redes sociales, lo que ha sido nefasto para su reputación.

Del análisis elaborado hemos extraído las siguientes conclusiones:

1. **Las crisis pueden predecirse si se toman las medidas convenientes desde el principio.** Cuando decidimos lanzar una campaña con sus correspondientes mensajes, es necesario disponer del manual de gestión de comunicación de crisis en redes sociales para saber cómo actuar en caso de realizar una desafortunada acción. Es necesario realizar una lista de pros y contras, ponernos en todas las situaciones hipotéticas posibles e intentar tener el control de la situación en todo momento.
2. **Las redes sociales son una herramienta que ayuda a reforzar la imagen de la empresa en el mundo online,** pero si se da una situación de crisis, puede también ser su perdición.
3. **Es importante que las empresas conozcan al 100% al público con el que interactúan por las redes sociales,** además del conocer **también el contexto de estas.** Debe conocer cuál es su jerga, los temas del momento, qué les gusta y qué no. De esta manera, si logramos pensar como un cliente más, seremos capaces de saber manejar mejor la situación de crisis.
4. **Los medios de comunicación son un gran protagonista de las situaciones de crisis** ya que la cobertura que realizan durante el suceso influye en el grado de duración de la crisis en el tiempo.

5. **Una crisis puede convertirse en una oportunidad** para la empresa de reforzar su imagen de marca de cara a su público, además de poder reforzar el engagement entre el consumidor y la marca.
6. **La empresa resuelve una situación de crisis** cuando se produce una gestión eficaz de su comunicación.
7. **Una buena estrategia, la rapidez y usar las palabras adecuadas** son algunas de las claves para restar el daño de una crisis provocada por una mala gestión de la comunicación.

Estos puntos podrían resumir de manera breve las conclusiones que podemos sacar tras realizar el análisis de los diferentes casos. Después de observar las reacciones que han tomado las diferentes marcas, vemos que la gestión de las crisis y la manera que tienen las marcas de afrontarlas influye en la percepción que los usuarios tienen de estas, por lo tanto, podemos afirmar que se cumple la hipótesis planteada al principio del trabajo, ya que una mala actuación puede repercutir de manera negativa en cuanto a la reputación de la marca.

En pleno siglo XXI y con el desarrollo de las nuevas formas de comunicación, es necesario estudiar y profundizar sobre el uso que hacen las marcas de las redes sociales y cómo se comunican con sus seguidores, no sólo para hacer publicidad, también para reforzar la relación marca-cliente tomando consciencia de la importancia de disponer de un plan de gestión de crisis en redes sociales para superar con éxito cualquier situación que se nos presente.

6. Referencias bibliográficas

Antevenio. (21 de agosto de 2018). Ejemplos de crisis en redes sociales bien gestionadas. Antevenio.com. Recuperado de: <http://bit.ly/2R2ZUrJ> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Antevenio. (21 de agosto de 2018). Ejemplos de crisis en redes sociales mal gestionadas. Antevenio.com. Recuperado de: <http://bit.ly/2I4QpVQ> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Blogs Icemd. (25 de julio de 2016). Blog: Gestión de crisis de reputación online llevada a la práctica. 10 lecciones que hemos aprendido sobre gestión de crisis de reputación online. Icemd.com. Recuperado de: <http://bit.ly/2WsUlna> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Buzzfeed. (3 de octubre de 2016). El Corte Inglés cede ante las presiones de los grupos ultraconservadores. Buzzfeed.com. Recuperado de: <https://bzfd.it/2F107H8> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Camino, A. (3 de octubre de 2016). ¿Qué ha pasado con el anuncio de El Corte Inglés de los padres gays? La polémica, paso a paso. Tendenciascom. Recuperado de: <http://bit.ly/2Iw5xL8> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Castaño, F. L. (8 de octubre del 2010). Gestión de crisis: el caso de Domino's Pizza. Comunicación Organizacional, DirCom y Redes Sociales. Wordpress. Recuperado de: <http://bit.ly/2XDKRXI> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Coba, R. (2017). En comunicación una crisis puede transformarse en una oportunidad. Agenciasdecomunicacionorg. Recuperado de: <http://bit.ly/2K842Gc> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Coba, R. (24 de febrero de 2017). Hero Baby, comunicación de crisis por un tweet. Agenciasdecomunicacion.org. Recuperado de: <http://bit.ly/2ZaNscA> [Consultado el 6 de junio de 2019]

De Sancha, M. (8 de febrero de 2018). El veterinario al que entrevistó Évole desmonta los argumentos de El Pozo. Huffpost. Recuperado de: <http://bit.ly/2WzTwya> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Del Valle, M. (diciembre de 2016). *Gestión de la comunicación de crisis aplicado a un caso real: Abengoa* (trabajo de fin de grado). Universidad de Sevilla, España.

Economía simple. (2019). Definición de Stakeholders. Economiasimple.net Recuperado de: <http://bit.ly/2KHWSb1> [Consultado 6 de junio de 2019]

EDeconomía digital. (22 de abril de 2018). El plan de El Pozo para superar la crisis del maltrato animal. Economiadigital. Recuperado de: <http://bit.ly/2MCgYGk> [Consultado el 6 de junio de 2019]

El Español (18 de febrero de 2018). La crisis reputacional de El Pozo: silencio en España, vetos internacionales. Elespanol.com. Recuperado de: <http://bit.ly/31rn5Rl> [Consultado el 6 de junio de 2019]

El Español. (5 de febrero de 2018). Una farmacéutica destroza a Jordi Évole tras su programa sobre las granjas. El Español.com. Recuperado de: <http://bit.ly/2WpUWq0> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Enrique, A. M. (septiembre de 2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Escobar, C. (29 de junio de 2018). ¿Cómo manejar una crisis en redes sociales? Sprout social. Recuperado de: <http://bit.ly/2F1IZAN> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Gómez, S. (junio de 2018). *La comunicación en la gestión de crisis en la ONU. Caso de estudio: abusos sexuales por parte de los cascos azules en Haití* (trabajo de fin de grado). Universidad de Valladolid, España.

IIEMD Marketing Digital (26 de octubre de 2016). Que son trolls, definicion y noticias [Archivo de video]. Recuperado de <http://bit.ly/31ortjS> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Jiménez, V. (3 de junio de 2016). Plan de Crisis en Redes Sociales: Los 6 elementos clave. Semrush. Recuperado de: <http://bit.ly/2X3dyAc> [Consultado el 6 de junio de 2019]

La Vanguardia (21 de febrero de 2017) Samanta Villar y la marca Hero Baby se pelean en las redes. La Vanguardia. Recuperado de: <http://bit.ly/2wVx0R7> [Consultado el 6 de junio de 2019]

La vanguardia. (8 de febrero de 2018). El Pozo: Una veterinaria desmonta a Jordi Évole. La vanguardia. Recuperado de: <http://bit.ly/2wLyHAw> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Marcé, X. (5 de octubre de 2011). Gestión de Crisis: El caso 'Donettes y la campaña de A pedir al metro'. XavierMarce.com. Recuperado de: <http://bit.ly/2F1PTG6> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Martín, A. (Julio de 2017). *Guía para prevenir conflictos en redes Sociales. Estudio de casos y de la percepción Ciudadana sobre el uso de los social Media* (trabajo de fin de máster). Universidad de Valladolid, España.

Molano, M. (2017). Buffer y el incidente con los hackers. Slidershare. Recuperado de: <http://bit.ly/2KGGK84o> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Montaña, C. (8 de febrero de 2018). ¿Cómo el pozo pudo intentó evitar una crisis con Salvados? Carles montana.com. Recuperado de: <http://bit.ly/2WAe3SZ> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Neoattackcom. (2019). Neoattack. Concepto de Prosumer. Recuperado de: <http://bit.ly/2R0p9ea> [Consultado 6 de junio de 2019]

Público (5 de febrero de 2018). La respuesta viral de Jordi Évole a El Pozo tras la emisión del 'Salvados' sobre la industria cárnica. Publico.es Recuperado de: <http://bit.ly/2WAquhT> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Real Academia de la Lengua Española (2018). Definición de Crisis. Diccionario de la lengua española-Edición del Tricentenario. Recuperado de: <http://bit.ly/2Wtb6yH> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Redacción Prnoticias. (5 de febrero de 2018). Las claves de la comunicación de El Pozo tras la crisis del 'Salvados'. Prnoticiascom. Recuperado de: <http://bit.ly/31osbh2> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Rodríguez, G. (3 de octubre de 2016). Hazte Oír celebra la retirada del anuncio con gais de El Corte Inglés, pero la compañía alega otros motivos. El País. Recuperado de: <http://bit.ly/2IyAr5p> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Rodríguez, R (22 de abril de 2018). Gestión de crisis en redes sociales. Mglbalmarketing. Recuperado de: <http://bit.ly/2ZfLyHc> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Salgado, J. (2015). ¿Crisis o issue? Cómo distinguirlo. Jscomunicaciondecrisis.com Recuperado de: <http://bit.ly/2XBuQS5> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Sempere, P. (2017). Cinco Días. Cómo no gestionar una crisis en las redes sociales. El País Economía. <http://bit.ly/2F3as59> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Soler, D. (8 de marzo de 2017). Cómo auto generarse una crisis de reputación. Davidsoler.es. Recuperado de: <http://bit.ly/2WFJIIt> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Summa. (Sin fecha). Cómo hacer un plan de comunicación de crisis que fortalezca la marca. Summa. es. Recuperado de: <http://bit.ly/2K7ME4r> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Uab (22 de septiembre de 2017). Máster en Relaciones Públicas y Comunicación UAB. Hero Baby: un ejemplo del que no aprender. Recuperado de: <http://bit.ly/2IxSk4s> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Vallejo, J.M. (abril de 2006). La importancia de la comunicación en situaciones de crisis. PMFarma. Recuperado de: <http://bit.ly/2wMQyXE> [Consultado el 6 de junio de 2019]

Víctor, C. (agosto de 2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

Yepes, J. (27 de diciembre 2011). Ejemplo de gestión de crisis redes sociales; el caso donettes. Jorgeyepes.es. Recuperado de: <http://bit.ly/2I6kNzh> [Consultado el 6 de junio de 2019]

