

# Conflictos en redes sociales

Tipología y formas de actuación para las marcas  
ante crisis de imagen en sus propias comunidades

**CÉSAR GUTIÉRREZ PÉREZ**

Tutorizado por Elisabeth Ferri Jiménez



# Introducción y justificación

# Introducción y justificación



Es imposible asegurar que una empresa nunca tendrá una crisis de imagen.



Eso hace que la **prevención** y la **comunicación de crisis** sean esenciales para cualquier empresa.



Estudiar estos campos ayuda a reducir el riesgo de crisis y responder de forma coordinada ante ellas.



# Introducción y justificación



La forma en la que una marca se enfrenta a las crisis define su reputación.



Hoy en día, la relación de la marca con el público es **bilateral**, con lo cual, el público tiene mucho más presente su tono.



Si la marca sale victoriosa de una crisis, o sabe gestionarla transparentemente, puede llegar a **salir reforzada** de ella.

# Marco teórico

# Marco teórico

«No es que las marcas sean más ineficaces en la actualidad, es que **ha cambiado la visibilidad de sus ineficacias** y eso determina su reputación»

— Miguel del Fresno (2012)



Las redes han facilitado el paso de una audiencia pasiva a una activa. Debido a esto, la comunicación ha pasado a influir mucho más en la reputación y el valor de marca.

# Marco teórico

## FASE PRELIMINAR

Señales de riesgo

## FASE AGUDA

Primeras consecuencias

## FASE CRÓNICA

Consecuencias más graves

## FASE POST-TRAUMÁTICA

Análisis de lo ocurrido

Resulta de gran utilidad dividir las crisis de marca en las fases preliminar, aguda, crónica y post-traumática para poder entender los acontecimientos y decidir cómo debe actuar la empresa.

# Marco teórico

Existen 3 tipos de crisis de marca:

## VÍCTIMA

- La empresa no es responsable de los acontecimientos.
- Además es *una de las partes afectadas* por lo sucedido.

## ACCIDENTAL

- La empresa no tiene intención de que se produzcan los hechos que dan lugar a la crisis.
- Sin embargo, es *la encargada de actuar para que no se produzcan*.

## INTENCIONAL

- La empresa es *directamente responsable de los hechos* que han dado lugar a la crisis.
- Se suele esperar que se disculpe y anuncie medidas drásticas.

# Marco teórico

## ¿QUÉ PREFIERE EL PÚBLICO?

- ↳ Comunicación multiplataforma
- ↳ Propuesta de soluciones
- ↳ Tono personal
- ↳ Estrategias reactivas



No todos los sectores son iguales. Por ejemplo, las **organizaciones sin ánimo de lucro** deben cuidar más el tono personal para establecer una mayor conexión con su audiencia.

(Špoljarić, 2021)  
(Burgueño, 2014, pp. 140–149)



# Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos

# Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos

## PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cuál es la mejor estrategia comunicativa que se puede tomar ante una crisis en redes sociales?

## PREGUNTAS SECUNDARIAS

- ¿Qué **indicadores** pueden ayudarnos a prevenir las situaciones de riesgo que llevan a estas crisis?
- ¿Cuáles son los **tipos de crisis más comunes** y cuándo se pueden considerar preocupantes?

# Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos

## HIPÓTESIS

1. Las estrategias reactivas tienen **mucho mejores resultados** que las estrategias pasivas.
2. Los indicadores derivados del análisis de sentimiento de las respuestas a publicaciones de la marca **son de gran utilidad** para prevenir crisis.
3. Las crisis víctima constituyen **el tipo de crisis más común** en la mayoría de los sectores de actividad.

# Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos

## OBJETIVOS

1. Especificar un **protocolo de actuación** ante situaciones de riesgo para marcas en redes sociales.
2. Crear una **lista de indicadores clave** a la hora de prevenir crisis reputacionales en entornos online.
3. Establecer una **tipología de situaciones de riesgo** para la empresa, según su distinta naturaleza y la actuación óptima ante cada una de ellas.



# Diseño metodológico

# Diseño metodológico

Se han escogido los casos con la intención de recopilar:



Empresas multinacionales  
y de **distintos países**.



Casos tanto de **éxito** como  
de **fracaso**, y de **gestión**  
**tardía** de la situación.



Ocurridos en **distintos**  
**sectores** de actividad.



**Difundidos en prensa** y  
ocurridos preferiblemente  
en la **última década**.



**Gillette**



 **Domino's**

**H&M**

**MediaMarkt**

 **RYANAIR**



# Análisis

# Análisis



**12/04/2018**

Arresto de 2 personas negras en local de Starbucks.

**13 mar.**

@missydepino hace el video viral en Twitter.

**14 mar.**

Starbucks se disculpa y anuncia una revisión de sus políticas de empresa.

**16 mar.**

Starbucks publica en YouTube una disculpa personal del CEO grabada en vídeo.

**29 may.**

Starbucks cierra todos sus locales en Estados Unidos.

También anuncia que cerrarán el día 29 de mayo para dar un curso sobre sesgos raciales.

# Análisis



La crisis se produjo por factores completamente imprevisibles, por lo que la fase preliminar se puede considerar nula.

En la fase aguda, la empresa actuó de forma **poco correcta**. La disculpa tardó 2 días y fue percibida como insincera por el público.

En la fase crónica, anuncian y ejecutan el cierre de establecimientos del 29 de mayo. **Esto sí restaura su reputación y zanja la crisis.**

La formación en sesgos raciales resulta útil en su **preparación para futuras crisis.**

## TIPO

Crisis accidental

## RESULTADO

Daño mínimo, acotado en el tiempo.



Se puede decir que la crisis **no tuvo fase preliminar.**

# Análisis

# Gillette

13/01/2019

Gillette publica el anuncio *We Believe: The Best Men Can Be*, que critica las actitudes machistas.

14-15 ene.

El vídeo acumula más de 1 millón de *dislikes* y es criticado por gente influyente.

17-18 ene.

El *backlash* se reduce y la empresa comienza a ganar más aliados que detractores.

Más adelante

La empresa consigue un inicio de campaña positivo y el resto de las acciones de la campaña resultan favorables.



# Análisis

Gillette

- La crisis está diseñada en su fase preliminar a modo de **detonación controlada** para captar público más joven.
- La empresa se situó como víctima del *backlash*, agradeciendo a todos los que le apoyaban. Así, consiguió crear una creciente red de aliados.
- El *backlash* se desvaneció, haciendo que **la fase crónica nunca existiera**. La compañía continúa la campaña que ya ha iniciado.
- La empresa actuó correctamente, y pasó **reforzada** a la fase post-traumática.

## TIPO

Crisis intencional tratada como crisis víctima

## RESULTADO

Refuerzo de la marca.

# Análisis



**12/04/2018**

Se publica el *spot* *Live For Now*, con Kendall Jenner.

**El mismo día**

El vídeo resulta duramente criticado en YouTube y Twitter.

**13 abr.**

Pepsi publica una disculpa en la que se arrepiente del *spot*.

También retira el mismo de YouTube.

**Más adelante**

El impacto sobre la marca se detiene totalmente.



# Análisis



En este caso, Pepsi produjo una crisis derivada de sus acciones, pero **no previó tener una postura perdedora** en el debate generado.

En la fase aguda, **la marca actúa rápidamente**, y consiguió limitar la gravedad de las críticas que le llegaban.

Durante la fase crónica, se acusó a la empresa de un *error de marketing*, y no de racismo. Esto demuestra que **su estrategia fue efectiva**.

Pepsi continuó una tendencia de caída en su intención de compra entre la generación Z.

## TIPO

Crisis intencional

## RESULTADO

Daño a la imagen durante 3 meses.



A pesar de ser intencional, la crisis **no estaba prevista**.

# Análisis



**26/10/2013**

Un hacker consigue acceso a muchas cuentas que utilizaban los servicios de Buffer.

**En minutos**

Buffer publica en Facebook y Twitter que han sido objeto de un ciberataque.

**Esa tarde**

Buffer estuvo publicando actualizaciones en las que los empleados explicaban cómo estaban haciendo frente al problema.

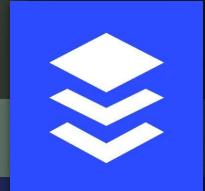
**Esa noche**

Solucionan el problema y refuerzan la seguridad, previa disculpa con sus clientes.

**Más adelante**

Los medios cubren la noticia afirmando que Buffer sale reforzada de la crisis.

# Análisis



● **No existe una fase preliminar.** El ataque fue completamente sobrevenido y existen pocas formas de anticiparse a este tipo de sucesos.

● Optaron por una estrategia reactiva, rápida y transparente. En consecuencia, **la audiencia empatizó con la marca.**

● Su rápida actuación hizo que la fase crónica estuviera caracterizada por **noticias positivas sobre la marca**, que mejoraron su reputación.

● La empresa **reforzó su ciberseguridad** a raíz de los hechos, preparándose para futuras crisis.

## TIPO

Crisis víctima

## RESULTADO

Refuerzo de la imagen, calidad y reputación de la marca.

# Análisis



**abr. 2009**

Se publica un vídeo de trabajadores de Domino's Pizza estropeando la comida del local.

**En 2 días**

Domino's Pizza publica en YouTube un comunicado de su CEO pidiendo disculpas y anunciaba el despido de los trabajadores.

**Más adelante**

La crisis de imagen duró unas semanas, pero la imagen de la empresa no sufrió daños a largo plazo.



# Análisis



- La compañía ya tenía muy buenas relaciones con muchos clientes, lo que **facilitó que se enterara de los hechos rápidamente**.
- La reacción fue algo lenta (2 días), aunque correcta. El vídeo del CEO **redujo los daños hacia la marca** considerablemente.
- Para evitar malentendidos, la empresa pausó sus campañas publicitarias. Así se aseguró de poder responder rápido a todas las acusaciones.
- El daño fue reparado y la empresa **se adentró en medios online**, que le resultaban ajenos.

## TIPO

Crisis víctima

## RESULTADO

Daño mínimo durante una semana.



Se produjo antes del *boom* de las redes sociales como medio.

# Análisis



**08/01/2018**

H&M publica la foto de un niño negro con una sudadera que dice *Coolest Monkey on The Jungle*.

**09 ene.**

La empresa recibe muchas críticas por redes y prensa.

**El mismo día**

The Weeknd, principal *influencer* de la marca, corta toda relación con ella.

**Esa tarde**

H&M publica un comunicado en el que atribuye la foto a un error.

**10 ene.**

H&M publica una disculpa más extensa en su portal corporativo.

**13 ene.**

Estallan protestas en Sudáfrica contra la marca.

**14 ene.**

H&M nombra a su 1<sup>a</sup> responsable de inclusión y diversidad, Annie Wu.



# Análisis



- En la fase preliminar, la empresa debería haber tenido en cuenta la diversidad en sus prácticas laborales: la crisis nunca se hubiera producido.
- En la fase aguda, **la empresa lucha por que la crisis se perciba como accidental**, pero llega tarde ante el gran *backlash* contra ella.
- En la fase crónica, la marca **no había podido aclarar su responsabilidad**. Esto genera las protestas: H&M debe asumir culpabilidad.
- Al nombrar a Annie Wu, termina la crisis, pero la acción **llega demasiado tarde**.

## TIPO

Crisis accidental, interpretada por la audiencia como una crisis intencional.

## RESULTADO

Daño severo y protestas contra la marca.

# Análisis



12/10/2013

MediaMarkt publica varios tweets riéndose del desfile de las FF.AA. por el Día de la Hispanidad.

Esa tarde

Se hace trending topic a nivel nacional  
*#BoicotMediaMarkt*

Esa noche

MediaMarkt publica un tweet algo irónico a modo de disculpa.

Más adelante

El hecho tuvo una limitada cobertura mediática.

Esto genera problemas tanto entre los indignados como entre los fieles a la marca.

# Análisis



La estrategia de riesgo de la empresa podía salir mal, pero se debió haber previsto qué hacer en caso de generar tantas críticas.

En la fase aguda, la empresa insiste en su mensaje. Es, quizás, la **peor estrategia posible** en una crisis tan claramente intencional.

La fase crónica fue corta, debido a que el boicot no se llevó a la práctica, pero la marca **creó conflicto con aliados y detractores** a la vez.

La empresa generó con estos *tweets* un flujo constante de público enemistado.

## TIPO

Crisis intencional

## RESULTADO

Gran reacción en contra durante un solo día.

# Análisis



**19/10/2018**

Se hace viral el video de un pasajero de Ryanair profiriendo insultos racistas a su compañera de asiento.

**Esa semana**

El caso tiene una excepcional cobertura mediática en todo el Reino Unido.

**26/10/2018**

El programa *Good Morning Britain* entrevista a los implicados.

**Esa mañana**

Ryanair saca un comunicado en el que no pide disculpas.

Solo aclara los hechos para evitar que exista más “desinformación”.

**Más adelante**

La marca recibió un daño severo a largo plazo por su actuación ante lo sucedido.

# Análisis



Ryanair es una marca acostumbrada al *backlash*, lo que, probablemente, les hizo minusvalorar los hechos en la fase preliminar.

Al no informar al público, la marca **se situó como cómplice del agresor** ante el público. Esto hizo crecer las críticas alarmantemente.

El comunicado se emite tarde (ya en fase crónica) y **no tiende puentes con la audiencia**, por lo que empeora la situación.

Esta crisis **contribuyó especialmente a la mala reputación** que la empresa mantiene.

## TIPO

Crisis víctima

## RESULTADO

Daño severo a la reputación de la marca.

# Análisis



**sep. 2015**

Se destapa que Volkswagen llevaba años falseando las cifras de contaminación de sus coches con el fin de saltarse la ley en EE.UU y la UE.

**Durante el mes**

El presidente de la empresa emite una inequívoca disculpa y dimite.

**En redes**

Las pocas cuentas de la empresa ignoran deliberadamente los hechos.

**oct. 2015**

Campañas de Greenpeace e Izquierda Unida, además de cientos de usuarios de la red, comparten chistes que asocian la marca a la contaminación.

**Más adelante**

El daño producido a la marca no solo es producto de su manejo de redes.

Sin embargo, su nula presencia ayudó a que la crisis se notase más en esos entornos.



# Análisis



- En la fase preliminar, la empresa debió haber ideado un plan de redes sociales. **Su poca presencia le quitó el control del discurso.**
- La estrategia de redes *ad-hoc* es, además, mala. En una crisis intencional, ignorar los hechos **solo genera enemistad con el público.**
- Las redes nunca pudieron reaccionar en vivo ante las medidas que tomaba la marca, porque no las anunció. **Las bromas duraron meses.**
- La gestión *online* no es el factor más relevante, pero, sin duda, **empeoró más su reputación.**

## TIPO

Crisis intencional

## RESULTADO

Daño severo, aunque no debido a su uso de las redes sociales.

# Análisis



**17/03/2010**

Greenpeace inicia una campaña contra Nestlé por el daño a los orangutanes que produce su extracción de aceite de palma en Indonesia.

**19/03/2010**

Nestlé emite mensajes contradictorios en distintos portales.

En el diario *The Guardian*, confirman que las acusaciones de Greenpeace son ciertas.

**En esa semana**

Nestlé intenta borrar el vídeo y las referencias a él en todo Internet.

De esta forma, solo consiguen aumentar las redifusiones del vídeo original.

**17/05/2010**

Nestlé cambia de estrategia, y anuncia que realizará auditorías para garantizar su sostenibilidad.

Greenpeace lo anuncia en un comunicado conjunto.

# Análisis



Al ser una crisis intencional, la empresa tuvo mucho tiempo para planear su reacción. No lo hizo, y eso causó una gran escalada.

En la fase aguda, la empresa **presenta una estrategia de negación**. Esto solo refuerza la campaña de Greenpeace.

**La fase crónica se extendió** por su negativa a cambiar de estrategia. Una vez lo hicieron (en 2 meses), se zanjó la crisis y se restauró el daño.

Las medidas adoptadas fueron bien recibidas por Greenpeace y el público general.

## TIPO

Crisis intencional

## RESULTADO

Daño moderado, reparado a los 2 meses.

# Conclusión



# Conclusión

1. Las estrategias reactivas dan mejor resultado que las pasivas.

**Sí.** Además, hemos visto casos de estrategias pasivas (Ryanair, Nestlé...) que han tenido que convertirse en estrategias reactivas para no generar un desastre.

2. El análisis de sentimiento resulta útil para prevenir crisis.

**No.** Las crisis son, en muchos casos *sobrevenidas*. Es importante tener una buena imagen de marca, pero puede no ayudar a prevenir nada.

3. Las crisis víctima son el tipo de crisis más común.

**Probablemente, sí.** Podemos concluir que es el tipo de crisis más *probable*, dado que no necesita coordinación por parte de la empresa ni que se dé ninguna negligencia.

# Conclusión

- En la fase preliminar, se debe **mantener una buena imagen**.
- En la fase aguda, es recomendable analizar el tipo de crisis, identificar la responsabilidad de la empresa y **emitir una disculpa** personal, directa y que anuncie la intención de investigar y solucionar lo ocurrido.
- Todos los casos de éxito han usado la fase crónica para **tomar medidas que den fin a la crisis**. No hacerlo, o no haberlas anunciado en la fase aguda, puede perjudicar gravemente a la compañía.
- Una vez pasada la crisis, la empresa debe **incorporar lo aprendido a su guía de uso de redes sociales**.



# Conclusión

## INDICADORES ÚTILES PARA EL ANÁLISIS DE CRISIS

En la **fase aguda**, resulta útil medir:

- Visualizaciones de los comunicados oficiales según el canal.
- Menciones de la marca en redes sociales.

En la **fase crónica**, resulta útil medir:

- Análisis de sentimiento de las menciones de la marca.

En la **fase post-traumática**, resulta útil medir:

- Precio de la acción de la compañía en bolsa.

# Conclusión

## TIPOLOGÍA DE SITUACIONES DE RIESGO

### Sobre las crisis en sí:

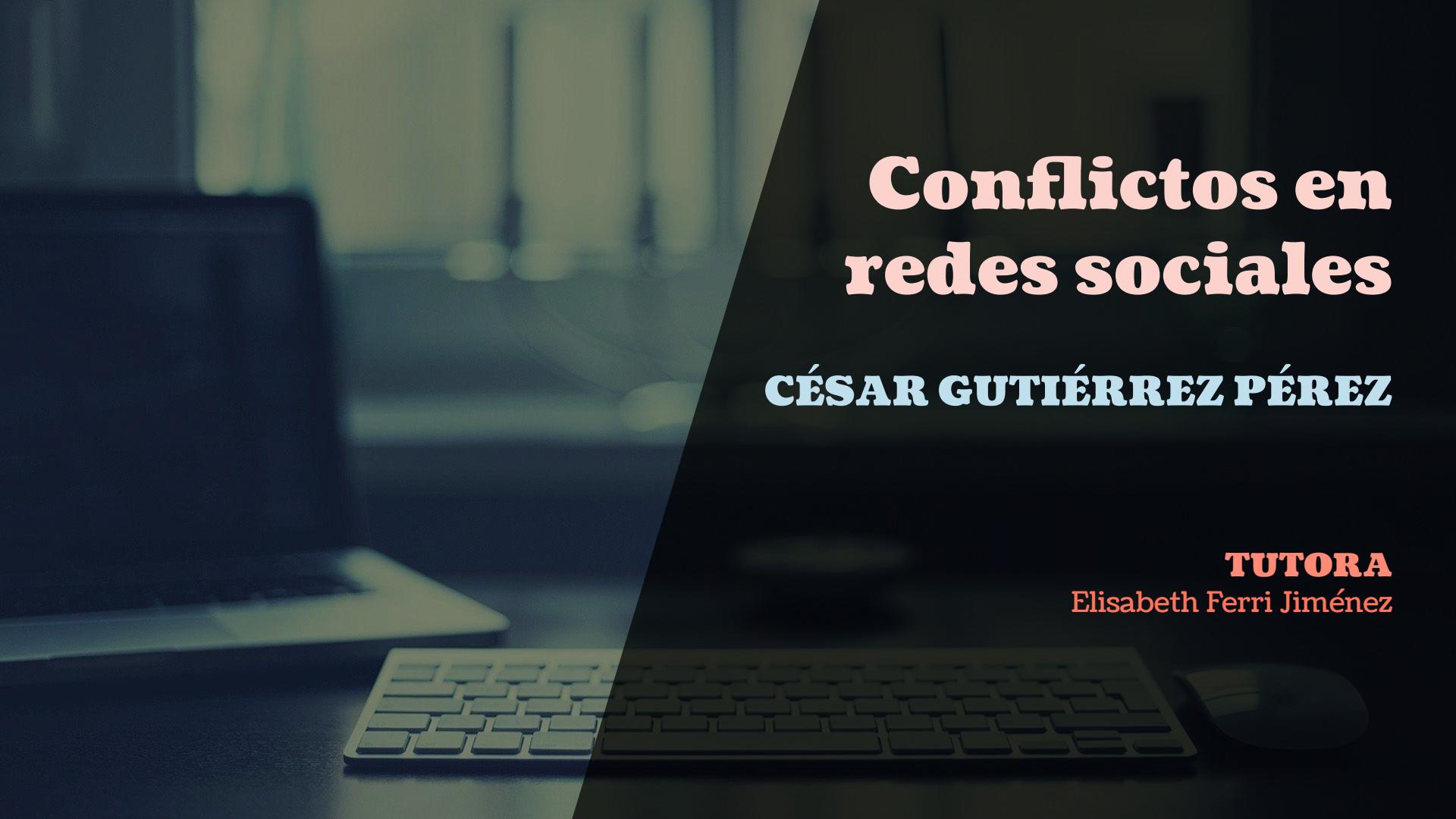
- Víctima / accidental / intencional.
- Controlada / sobrevenida.
- Online / offline.

### Actuac. de la empresa:

- Pasiva / reactiva.
- Temprana / tardía.

### Estrategias de crisis:

- Limitación de daños
- Refuerzo de posición
- Disuasión de crítica
- Movilización de defensores



# **Conflictos en redes sociales**

**CÉSAR GUTIÉRREZ PÉREZ**

**TUTORA**

Elisabeth Ferri Jiménez