



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**La importancia de las redes sociales en una crisis reputacional y cómo su manejo
puede beneficiar o acabar con la imagen de una empresa**

**Juan Camilo Matiz Botero
Nicolás Ortiz Buendía**

**Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA
Bogotá D.C.
2022**

**La importancia de las redes sociales en una crisis reputacional y cómo su manejo
puede beneficiar o acabar con la imagen de una empresa**

Juan Camilo Matiz Botero

Nicolás Ortiz Buendía

Director de tesis: Daniel Rodríguez

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Bogotá D.C.

2022

Tabla de contenido

<i>1. Introducción</i>	5
<i>2. Revisión de la literatura</i>	8
Reputación	8
Redes Sociales	11
Crisis reputacional	12
Diseño de la investigación	15
<i>4. Desarrollo de objetivos</i>	19
4.1. Dimensionar el poder de las redes sociales para compartir ideas	19
Influencia	19
Monetización	21
Conexión global e instantánea	23
4. 2. La influencia de las redes sociales en una crisis reputacional	24
4.3. Manejo de una crisis como parte fundamental en el futuro de la empresa	31
<i>5. Conclusiones</i>	38
<i>6. Recomendaciones</i>	41
<i>7. Referencias</i>	45

Tabla de Figuras

Figura 1: Interacciones en internet votantes Obama Vs votantes McCain	20
Figura 2: Actividad Twitter por industria 2022	24
Figura 3: Confiabilidad en las Redes Sociales.....	26
Figura 4: Razones por las cuales se comparte una noticia.....	27
Figura 5: cantidad de adultos que han compartido fake news en Estados Unidos	27
Figura 6: Posibilidad de compra tras escándalo.....	33
Figura 7: Dimensión de nivel de crisis	43

Resumen

El objetivo de este escrito es analizar el papel que juegan las redes sociales dentro de una crisis reputacional y cómo afecta y/o moldea el futuro de una empresa. Para dicho fin, se utilizará una metodología cualitativa en la que se revisan diferentes factores que rodean un escándalo mediático partiendo de que factores conllevan que un escándalo esté inmerso en las redes sociales teniendo en cuenta a los diferentes *stakeholders* dentro de este escenario. Por el lado se usará una metodología cuantitativa donde analizaremos el pensamiento de los colombianos con respecto a los escándalos en las redes sociales y su relación con las empresas involucradas luego del incidente en cuestión. Con base en los resultados se generó una mayor claridad para poder generar diferentes recomendaciones para enfrentar una situación similar, aunque de antemano se puede decir que no hay una fórmula exacta que se pueda utilizar para todos los escenarios.

1. Introducción

Teniendo en cuenta casos recientes que han logrado causar un impacto en la imagen de una empresa a gran escala, es necesario generar conciencia sobre la importancia que las redes sociales deben poseer para que la relación de las entidades con sus *stakeholders* sea primordial buscando generar un beneficio para sí misma. Para dicho fin es necesario tener presente tres conceptos clave: Escándalo, Crisis y Redes sociales. En primer lugar, un escándalo, el cual según la RAE es definido como un “Hechos o dichos considerados inmorales o condenables y que causan indignación y gran impacto públicos”. Una vez se tiene claro la definición de escándalo, se debe considerar la relación que tienen los escándalos con las crisis. Una crisis es un “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que éstos son apreciados” (RAE, 2020). Es así como se puede entender, hasta el momento, que un escándalo o crisis a lo largo del texto hace referencia a un hecho que genera un cambio profundo y de consecuencias en la forma en la que son percibidas, es decir un cambio en la reputación. Finalmente, se debe tener en cuenta que hoy en día las redes sociales, plataformas digitales que permiten interacción de individuos con un interés común, son una herramienta de gran alcance donde las opiniones de una mayoría se vuelven tendencia, llegando al nivel de impactar económicamente a los grandes jugadores del mercado. Según un estudio realizado por Hootsuite y We Are Social se afirma que la cantidad de usuarios de redes sociales en Colombia equivalía al 76,4% de la población total en enero de 2021 donde las cinco plataformas más usadas son YouTube en un 95.7%, Facebook con 93.6%, WhatsApp con 90.7%, Instagram con 82.0% y Facebook Messenger con 70.4%. (BLU radio, 2021). Es decir que gran parte de la población del país se encuentra inmersa constantemente en las diferentes redes sociales, y este número es creciente día a día. Por ende, la forma de conectarse, compartir información y hacer públicas opiniones propias es mucho más fácil y más a la hora de compartir la percepción que se tiene acerca de un tema específico lo cual como se ha explicado puede convertirse en una crisis reputacional.

Justificación del proyecto

Es necesario puntualizar que la intención de este trabajo es indagar el efecto que tienen los escándalos y crisis empresariales impulsados por medio de redes sociales en la reputación de la empresa. A pesar de que dicho activo (la imagen) de cualquier institución es considerado un intangible su valor trasciende a diferentes aspectos tanto financieros, de cultura organizacional, atracción de empleados y calidad de productos, entre otros factores que son formas de evaluar cuantitativamente pérdidas y ganancias en este aspecto (Jurevičienė y Kravec. 2019). Antes de continuar, se debe entender que es la reputación. Según Lange et. al. (2011, p.179) el nivel de reputación de una empresa se define por la opinión de varios grupos de interés, específicamente desde que punto de vista se está estudiando. Maden et. al. (2012, p.657) denominan la reputación como el vínculo entre varios elementos, como ejemplo, la opinión de los empleados del lugar de trabajo, actitud de los consumidores hacia el proveedor del servicio o producto, retorno en cuanto a la inversión realizada por los inversionistas.

Esta investigación, adicionalmente, profundiza el histórico de empresas que a lo largo de la historia donde, si no todas, casi todas se han encontrado con situaciones que se pueden entender como una crisis afectando su reputación, y así, su estabilidad donde el buen o mal manejo es clave y crítico. Como bien se ha dicho, desde las empresas más chicas, hasta las más grandes son susceptibles a caer en dichas situaciones, especialmente en un mundo que cada vez se encuentra más conectado y (des)informados gracias a las redes sociales. Es decir, hoy en día el poder que tienen los individuos para afectar la imagen, la reputación, y por ende la utilidad de una empresa lo es todo pues las plataformas para expandir un mensaje están en la palma de la mano y lo que a lo largo del tiempo necesitaba de muchos recursos, hoy solo necesita un mensaje con suficiente fuerza para sacudir las bases de cualquier entidad. Como ejemplo, uno de los escándalos con mayor impacto del año 2021 en Colombia fue el de la feria de emprendimientos Buró. Durante más de 10 días la feria estuvo involucrada en un escándalo mediático que empezó con un *post* en Instagram de un ex empleado de la feria, Pablo Matiz, que decidió hacer pública su experiencia como funcionario en la feria debido a que estaba realmente inconforme con el trato que la dueña del evento les daba a sus empleados. El post se volvió viral llegando a 124,187 *likes*, más de 6,000 comentarios y superando 800,000 interacciones (Pablo Matiz, 14 de Julio del 2021). En este caso puntual se puede ver el alcance que tienen las redes sociales. Por parte de la empresa, su reputación se

encontró afectada al punto que más de 10 de los emprendimientos más importantes de la feria desistieron de continuar su relación con dicha entidad (Espejo, 2021), la cantidad de asistentes bajó y, además, su futuro como empresa se encuentra en un estado de incertidumbre.

De todo esto vale preguntarse ¿cuál es el efecto que tienen para las empresas las redes sociales durante una crisis reputacional? Lo cual lleva a plantear diferentes hipótesis como resultado de la investigación. 1) Las redes sociales escalan de forma exponencial los efectos que tienen las crisis reputacionales para una empresa. Es decir, las redes sociales juegan un papel de potencializador para difundir un mensaje que afecte la crisis, dando paso a que se transforme constantemente. 2) El mal manejo de una crisis reputacional tiene la capacidad de acabar con una empresa. Por medio de análisis de casos e investigación se trata de comprobar la durabilidad de una empresa, como dependiendo del manejo que se le dé marca un futuro para una entidad. 3) La buena gestión durante una crisis reputacional puede impulsar una empresa a encontrarse mejor posicionada de lo que se encontraba antes de dicha situación. Para esto se debe revisar casos de aprendizaje, crecimiento de una empresa después de una crisis

Objetivos de la investigación

Con el fin de lograr alcanzar el objetivo general de este documento (Entender el alcance que tienen las redes sociales, en cuanto a reputación, para moldear el futuro de una empresa) se plantea un camino retratado en objetivos específicos por el cual demuestra la veracidad de las hipótesis planteadas.

1. Dimensionar el poder de las redes sociales para compartir ideas.
2. Entender la influencia que tienen las redes sociales en una crisis reputacional.
3. Relacionar el manejo de una crisis con el futuro de la empresa.

Cada uno de estos objetivos específicos contiene método específico que parte de la revisión de literatura, adicionalmente observa casos de estudio y continúa con la investigación realizada para dando así contexto de los objetivos para llegar a conclusiones prácticas.

2. Revisión de la literatura

Se realizó un análisis con el fin de revisar e implementar como punto de partida información preexistente y pertinente que aporte al entendimiento del manejo de crisis reputacionales y el impacto de las redes sociales en estas situaciones. Se enfocó la búsqueda en revisar, enfatizar, en la comunicación dado que esta es la base para entender el contexto que se vive y dar forma a cómo afrontar de la mejor manera dichas situaciones. Por medio de este escrito se validaron definiciones previamente atribuidas por diferentes autores para así lograr construir y tener una base para la continuidad del estudio propio.

Reputación

En primer lugar, es necesario afirmar que hasta el momento no se ha logrado llegar a un acuerdo universal o común para definir el término de "reputación" ya que este varía de acuerdo con el punto de vista, la disciplina, desde la cual se aborde su significado. Fombrun y Van Riel (1997 en Maden et al, 2012. p.656) proponen una definición integradora del constructo de reputación describiéndola como una representación colectiva de las acciones y resultados pasados de una empresa que describe la capacidad de la empresa para ofrecer a sus

múltiples partes interesadas. Más recientemente C. Maden et al. (2012, p.657) también afirman que la reputación corporativa determina la posición relativa de una empresa tanto internamente con sus empleados, como externamente con sus grupos de interés en sus entornos competitivos e industriales.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, Lange. et. al (2010, p.179) profundizan en la importancia de aclarar, simplificar y estandarizar el concepto de reputación. Mencionan que dicho concepto se presenta como intuitivo, pero que al ser analizado requiere de gran esfuerzo donde varios investigadores, teóricos y prácticos, no han logrado coincidir completamente. Los autores coinciden en tres puntos claves para definir la Reputación. 1) consiste en familiaridad con la organización, 2) creencias sobre qué esperar de la organización en el futuro y 3) impresiones sobre la preferencia de la organización. Finalmente, Ortiz y Prieto (2017) definen la reputación de una manera mucho más sencilla. Ellos ven la reputación como una consecuencia de la buena relación que tiene la empresa con sus grupos de interés, la consecuencia de sus actos, de su comportamiento organizacional, el cual tiene que estar alineado con sus políticas, misión y visión. Para los autores la reputación corporativa es la percepción que tienen los *stakeholders* sobre comportamiento en términos de ética, transparencia, seguridad, protección ambiental, apoyo de la comunidad, buen trato a los empleados y a los proveedores, respeto al consumidor entre otros.

Se resalta, en relación a lo mencionado en el párrafo anterior, que una reputación se basa en una percepción de varios grupos de interés. Se enfatiza en que la reputación no es ni buena ni mala en sí, esta es dependiente de las acciones y relaciones de la entidad con sus grupos de interés y/o aquellos que poseen una relación de cualquier tipo con la misma.

Simon A. Booth (2002) enfatiza en que la reputación puede basarse lógicamente en cinco elementos constitutivos: legitimidad (conformidad con las expectativas, basado en lo legal/socialmente aceptable); fiabilidad (una mezcla de competencia y coherencia); credibilidad (veracidad constante); fiabilidad (credibilidad en la comunicación de mensajes coherentes); y confianza (basado en una comparación de la confianza entre diferentes organizaciones). Además, establece que no es propiedad de la empresa, sino un atributo otorgado por los grupos de interés clave (más significativamente por representantes del interés público ± la prensa). Se basa en una evaluación que combina una dimensión organizativa e individual, y un elemento temporal: una dimensión histórica, actual y futura.

A pesar de las múltiples diferencias, la mayoría de autores coinciden en que la reputación, liga a la empresa con sus *stakeholders* y la manera en que estos comprenden, ven, una organización. Como bien se mencionó anteriormente, parece un concepto simple, pero que requiere de un análisis profundo. Cabe aclarar que conocer las posibles definiciones de reputación no garantiza que una empresa sea capaz de manejarla de forma adecuada, La gestión eficaz de la reputación, ya sea en forma de modelación o influencia, requiere un equilibrio adecuado entre la mejora de los procesos comerciales centrales, la participación de las partes interesadas a través de las comunicaciones y la implementación de políticas internas adecuadas, como la gobernanza y el cumplimiento. El autor Kai-Uwe Schanz (2006) establece la reputación como un conjunto integral de percepciones, opiniones y expectativas duraderas de las partes interesadas.

La literatura señala que para el entendimiento del concepto existen factores claves. Tieying Yu y Richard H Lester (2008. p.95) introducen el concepto de desbordamiento de la reputación para examinar el proceso en el que se produce una crisis de reputación en una organización que puede desbordar a otras organizaciones que son próximas. Argumentan que este proceso ocurre principalmente a través de las percepciones y reacciones de los *stakeholders*, y depende de la centralidad de red de la organización focal, la estructura de red de la industria y la reputación pasada de las organizaciones receptoras potenciales.

Además, casos puntuales como el de Cadbury en junio del 2006, donde la compañía por posibles contaminaciones de Salmonella Montevideo tuvo que recoger varias marcas en el Reino Unido e Irlanda, fue atacada ya que sabía de esta contaminación meses antes y por negligencia no tomaba medidas preventivas. El caso analizado por Carroll, C. (2009) plantea grandes preguntas sobre el manejo hacia crisis reputacionales. Establece que no existe un método único, que se puede utilizar como un general. El manejo reputacional genera dudas en cuanto a cómo se debe atacar una crisis, pero resalta que al ser bien manejada la crisis es una oportunidad para crecer como se evidencia en el caso de Cadbury entre muchos otros.

Redes Sociales

Una vez definido el concepto de reputación debemos establecer qué son las redes sociales, para así poder entender cómo funciona la reputación ligada a estas plataformas. Celaya, Javier (2011) afirma que las redes sociales son lugares de internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, tanto personal como profesional. En su libro nos dice que existen diferentes redes sociales, pero él las divide en las siguientes tres secciones: 1) Redes profesionales: como LinkedIn, Viadeo, Xing, entre otros. 2) redes generalistas: Facebook, Twitter, Google +, etc., y 3) redes especializadas: por ejemplo, Ediciona, Entrelectores, eBuga (p.109).

Las redes sociales han influido, hasta ha alterado drásticamente, la relación entre las organizaciones y sus partes interesadas. Ayudan a las empresas a conectarse con personas, líderes de proyectos, compartir información sobre políticas, productos y servicios, y brindar una respuesta inmediata, aprovechar la opinión pública favorable mientras se construyen relaciones. Además, las redes sociales brindan una plataforma para que las partes interesadas se conecten, se involucren con la organización e influyan en otros miembros de la comunidad cibernética sobre temas de interés mutuo. Es más, en cuanto a una situación fuera de control o de lo ordinario no existen metodologías definitivas ni existe una fórmula de "talla única" que se pueda aplicar a todas las situaciones para obtener resultados óptimos. Sin embargo, lo que sí es definitivo es que la comunicación en las redes sociales es el nuevo mantra de influencia y puede tener un gran impacto en la reputación corporativa (Kaul, et al. p.462). Las redes sociales son un factor importante para la comunicación. Son base para poder generar una construcción estable y sólida de la reputación de la empresa en el mundo actual. Los autores por medio de la pregunta "cómo las organizaciones defienden sus posiciones cuando son menospreciadas por los desafiantes de los movimientos sociales y cómo defienden su reputación en el campo organizacional cuando son desafiados por los activistas sociales" (Kaul, et al. p.482).

Por medio de un estudio realizado por los autores Jie Xu y Yiye Wu (2017) se define que el efecto de incorporar la simpatía a través de las redes sociales para contrarrestar la reactancia en la comunicación de crisis es válido. Se comprueba que usar Twitter y expresar simpatía reduce significativamente la reactancia al encontrar en un caso de crisis de una empresa. Se entiende que la comunicación asertiva, positiva, demuestra ser un ejemplo claro

en el que las redes sociales ayudan a entregar un mensaje y lidiar con situaciones que sin buen manejo serían mucho peor. Un ejemplo claro de esto es el caso de Abercrombie & Fitch, donde hubo dos comunicados presentes. El primero, la disculpa del CEO, que fue interpretada como una reafirmación en los ideales que causaron la polémica. Además, las excusas demostraban que Jeffries (CEO) no asumió su error y, peor aún, culpaba al público por sacar de contexto y malinterpretar sus palabras. En el segundo comunicado, El arrepentimiento de la marca, venía contextualizado por una reunión que se había celebrado con los activistas. Fruto de esta junta, se anunció un mensaje implícito de compromiso y proactividad. Según el análisis de Casas del Polo en 2020, el impacto de una medida es mejor recibido según el contenido y la forma del mensaje. En este caso puntual, el motivo se debe a que el público entendió con este segundo comunicado que la firma reconocía su error y asumía la culpabilidad de los hechos.

Crisis reputacional

Ahora bien, una vez definida la reputación y su implicación en las redes sociales es importante hablar del momento al que nadie quiere llegar, pero al que todas las empresas están expuestas día a día, la crisis. Según Delgado (2020) existen dos tipos de crisis, las crisis *hot* y las crisis *cold*. Primero, las crisis *hot* son aquellas con alta velocidad de propagación, especialmente a través de los canales y escenarios digitales por los que interactúan normalmente los ciudadanos. En la mayoría de las ocasiones se trata de *fake news* o de información descontextualizada o tergiversada. Este tipo de crisis se divulgan principalmente en canales digitales, su impacto es temporal por la velocidad misma de consumo de medios online y el comportamiento de los usuarios allí, pero ocurren con frecuencia y repercuten en los medios tradicionales. A diferencia de las *hot*, las crisis *cold* son crisis de desarrollo lento que pueden estar en el seno de la organización o surgir a partir de un incidente del pasado que no se terminó de cerrar, su capacidad de crecimiento digital inicial es baja. Sin embargo, una vez que emerge, su capacidad de difusión puede incrementarse; así como la visualización online es menor, la capacidad de hacer daño es alta, ya que puede impactar en varios puntos de contacto entre la marca y las audiencias. Como quedó en evidencia al definir las *cold* pueden tener un alto riesgo de impacto a largo plazo, con picos de impacto que afecten la reputación, por lo que hay que prepararse estratégicamente y no pensar simplemente en planes reactivos, sino proactivos.

El manejo de una crisis parte del entendimiento de su significado, en conjunto con el entendimiento de que no es una perspectiva única, que depende del *stakeholder*. Por su parte al hacer la investigación los autores se inclinan a presentar que la reputación posee tres puntos claves si se quiere investigar: Relación compleja entre el evento desencadenante inicial, las reacciones de las partes interesadas y las respuestas gerenciales que caracterizan la crisis de reputación.

En el caso puntual de las redes sociales, Eric Schmidt, jefe ejecutivo de Google, define una crisis en redes sociales como una situación inestable que sucede en tiempo real a través de la web social y crece viralmente en un periodo muy corto de tiempo. Surge inesperadamente, y la empresa al inicio no sabe lo que está pasando. Ocurre un cambio de ritmo importante en el volumen y tono de las comunicaciones, así puede ser que aumenten los comentarios negativos sobre un tema o se inicie un nuevo problema. Esta situación puede tener un alto impacto nocivo y dañar la marca.

Ahora, uniendo los conceptos de crisis y reputación encontramos que según Milton Vela existen ciertas condiciones para que se dé una crisis de reputación. Para empezar, se da una situación en la que el objetivo de negocio de la empresa se ve afectado. Esto genera una percepción negativa de uno o varios *stakeholders*, acto seguido la relación negativa con el o los *stakeholders* se hace pública y quizás masiva y, finalmente, se publica el problema en uno o varios medios de comunicación que tengan credibilidad. Ki y Nekmat (2014) exponen que el 60% de periodistas norteamericanos están dispuestos a publicar un rumor que circula por internet si lo comprueban con una fuente adicional independiente. Esto quiere decir que cada vez es más frecuente que las empresas estén expuestas a rumores, desafíos o confrontaciones por algún tipo de disgusto de parte de los grupos de interés que puedan surgir en internet y posteriormente se convierta en una crisis (Ki y Nekmat en Ramírez y Renzo, 2020). Es por esto que cada vez es más importante que las empresas estén más presentes en medios digitales, ya que estos permiten acelerar el proceso de comunicación y que esta sea más eficiente.

Uno de los principales autores en temas de crisis en redes sociales y reputación es Eric Dezenhall, que plantea el concepto del “Fiasco Vortex” (2014). Este describe una crisis de relaciones públicas que se ha convertido en una bola de nieve con la ayuda de las noticias y

las redes sociales. El escándalo se compone en una parte de crisis legítima y tres partes de farsa. Este concepto azota a la empresa o al individuo en crisis en un ciclo que no puede ser superado. Basándose en el concepto del “Fiasco Vortex” Jennifer Davis (2018), plantea que una crisis reputacional no es una cuestión de si va a suceder, sino de cuándo y cómo se va a responder. Para poder estar preparado a esta inminente crisis la autora plantea 7 herramientas que toda empresa debe tener para poder sobrevivir a una crisis reputacional:

1. **Planear con anticipación:** Una de las cosas más valiosas que puede hacer una organización antes de que se produzca una crisis es contar con un equipo de crisis designado
2. **Reconocerla cuando ocurre**
3. **Comunicar, pronto y a menudo:** en las primeras horas después de una crisis hay que comunicar. Aconsejamos a los clientes que no se excedan en sus promesas en estas primeras etapas. Que sean empáticos con todas las partes interesadas, por supuesto. Pero hay que comunicar algo
4. **Alinear el mensaje y preparar el equipo:** El mensaje debe ser siempre que se estará proporcionando información a medida que se obtiene, en esta situación en desarrollo, y que las relaciones con nuestros clientes son importantes para la compañía
5. **Escuchar:** La perspectiva externa es útil. Lo que uno siente y ve internamente, será diferente de lo que ven y sienten los clientes. Esta escucha puede adoptar la forma de conversaciones cara a cara o por teléfono, una línea de mensajes, el correo electrónico o las redes sociales
6. **Detener lo que no ayuda:** Las empresas deben estar preparadas para responder con medidas adecuadas en toda la organización. A veces es bueno cerrar el marketing en medio de una crisis para ser sensible y no desperdiciar recursos críticos
7. **Maximizar el aprendizaje:** Las buenas empresas permiten que la crisis sea un catalizador para un cambio operativo positivo. Un mal liderazgo puede permitir que la crisis lleve a la empresa a la caída libre. Algunas pasan por una crisis y tratan de volver directamente a la normalidad. Pero las mejores empresas reconocen que hay una nueva normalidad. Pretenden aprender de su experiencia y no dejar que se repita, con peores consecuencias.

Remy (2015) manifiesta que el tiempo es un factor crítico en situaciones de crisis, por ello se debe actuar rápidamente. Una crisis no contenida a tiempo expande su impacto negativo, sobre todo con el poder que tienen las redes sociales, las cuales han cambiado por completo la dinámica de la información y como determinan las percepciones de los grupos de interés. (pp. 83-84).

Una de las principales tareas de las marcas hoy en día es crear valor para las marcas a través de la generación de confianza, aprovechando las posibilidades que brindan los nuevos medios de comunicación con su capacidad de interacción con el cliente. La obtención de *feedback* es una herramienta fundamental para lograr una buena comunicación. Las organizaciones deben promover y desarrollar estructuras, procesos y normas de comunicación que fomenten una comunicación bidireccional. En este sentido, la mayoría de las grandes empresas reconocen la importancia de interactuar con sus consumidores a través de las redes sociales. De las empresas presentes en el Fortune 500 companies el 83% tiene presencia en Twitter, el 80% en Facebook, y el 67% en YouTube (Arroyo y Mamic, 2015. 167).

3. Metodología de investigación

Diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que no se basa en una estadística o investigación numérica, por el contrario, busca basarse en el análisis y recolección de experiencias en el mundo laboral, en este caso específico en relación al manejo de crisis reputacional inmersas en un mundo digital. En este trabajo las percepciones, más que los números son el enfoque. Se busca examinar los hechos existentes y en el proceso desarrollar una teoría coherente para representar los resultados encontrados.

Las herramientas de recolección de información que se utilizarán son:

Entrevistas individuales: Por medio de estas se quiere entender la percepción que tienen los individuos acerca de diferentes casos en cuanto a la reputación de una empresa o varias, revisando cómo afectan las redes sociales dicho status. Este tipo de entrevista se

centrará en individuos con experiencia en empresas que han experimentado una crisis reputacional para poder conocer los pasos a seguir durante la crisis y cómo sus decisiones impactan de forma positiva o negativa a la empresa.

- Guía de entrevista:

1. ¿Cuál es su nombre, cargo y empresa en la que trabaja?
2. ¿Qué es una crisis reputacional para usted?
3. ¿Qué nivel de importancia les dan a las redes sociales en su empresa?
4. ¿Qué papel juegan para usted las redes sociales durante una crisis reputacional?
5. ¿Cómo responde su empresa frente a un escándalo en redes? ¿tienen algún plan de acción ya determinado?
6. Cuéntenos por favor como fue el panorama interno durante la crisis vivida en su empresa
7. ¿Cree que la reacción por parte de la empresa fue la adecuada? ¿qué hubiera hecho mejor?
8. ¿Cuáles fueron las consecuencias para la empresa luego del escándalo? ¿Qué aspectos positivos se llevaron?

Grupos focales: Al igual que en las entrevistas individuales, se busca entender por medio de un estudio con diversas personas para entender la percepción global en varios casos sobre la reputación y el efecto duradero que tienen las crisis. En este caso buscaremos conocer la posición y las reacciones de los usuarios de las redes al ver un escándalo de una empresa y cómo reaccionan frente a estas, buscamos conocer por qué un usuario decide compartir o no una noticia de estas y como su posición frente a una empresa puede mejorar o empeorar luego de ser analizada la crisis y la respuesta que la empresa le dio a la misma.

- Guía de entrevista:

1. ¿Al ver un escándalo en redes sociales usted suele compartir la noticia?
2. ¿Qué lo motiva a compartir o no una noticia de un escándalo en específico?
3. ¿Cree usted que la persona que comparte la noticia tiene un impacto en su decisión a la hora de compartirla?

4. ¿Qué diferencia tiene en su reacción que la noticia sea compartida por un *influencer*, un desconocido o una persona que usted conoce?
5. ¿Si una empresa comete un error, pero su reacción al escándalo fue la adecuada para usted, volvería a usar sus productos o servicios? ¿por qué?
6. ¿Cree usted que una disculpa pública es suficiente para arreglar la reputación de una empresa? ¿Si no es suficiente, que tipo de acciones debe realizar la empresa para que usted vuelva a consumir sus productos o servicios?

Estudio de casos: Este método requiere un análisis profundo de diversos casos dado a lo largo de la historia. Buscamos utilizar casos pasados de crisis en redes sociales de empresas para argumentar y justificar nuestras hipótesis alrededor del tema. Los casos de estudio nos dan una visión realista de cómo las reacciones de la empresa frente al escándalo pueden generar repercusiones mayores para la empresa desde un lado positivo o negativo.

Casos a investigar:

- Elecciones Estados Unidos. 2008
- United Airlines. 2009
- Pony Malta. 2015
- Feria Buro. 2021
- Mono Bandido. 2021
- Rappi. Actualidad

Teniendo en cuenta lo anterior se tomarán dos diferentes poblaciones para ser fuente de información durante la investigación:

Población 1: Empresa (Dueño, CEO, Directivo de alto mando) que se haya encontrado y/o vivido una crisis reputacional. Esta persona es alguien que tomó decisiones durante dicha situación. Además, dentro de esta población están consultoras de comunicaciones y/o crisis reputacionales que manejan estas situaciones constantemente

Población 2: Individuos, consumidores que son usuarios de redes sociales que interactúan y comparten contenido al ver noticias y/o datos de una empresa y así afectando su percepción de una institución.

4. Desarrollo de objetivos

4.1. Dimensionar el poder de las redes sociales para compartir ideas

Con el fin de llegar a cubrir completamente este objetivo y poder dar razón de su entendimiento los pasos a seguir están principalmente basados en casos de estudio debido a que por medio se puede ver un histórico del funcionamiento de estas plataformas digitales, además de dicho poder que contienen. Específicamente el poder de influenciar, ser monetizadas, generar conexiones a nivel global, proveer información instantánea y aún más, dan la posibilidad de estar presente de forma *anónima*.

Partiendo del objetivo general de este escrito (entender el alcance que tienen las redes sociales, en cuanto a reputación, para moldear el futuro de una empresa) primero se debe entender el poder que poseen las redes sociales en la actualidad. Como bien se menciona anteriormente la capacidad que tienen estas plataformas de influenciar a una población para pensar de cierta manera, la capacidad que poseen para que sea posible monetizar y vivir gracias a su contenido, la capacidad que tienen las redes sociales para conectar el mundo completo y que sea posible dar a conocer de forma instantánea de lo sucedido al otro lado del planeta, además el poder de ser un canal abierto de comunicación en el que se puede hablar, opinar, discutir e interactuar libremente de forma *anónima* sobre cualquier tema.

Influencia

Las redes sociales son plataformas cuya capacidad de influencia está evaluada y es por esto que en la actualidad Meta, dueños de Holding del cual hace parte Facebook, desde enero del 2022 no permite anuncios dirigidos para cualquier tipo de elecciones (Swant, M. 2022). Los efectos que ha tenido relacionado a diferentes elecciones presidenciales es definitivo. Brad Parscale, director de medios digitales de Trump en 2016: “Facebook y Twitter fueron la razón por la que ganamos esto. Twitter para el Sr. Trump. Y Facebook para recaudar fondos” (Fujiwara, et. al; 2022, p.5). Trump no es el único que ha utilizado las redes sociales a su favor, en las elecciones de 2008 en Estados Unidos Barack Obama, quien ganó las elecciones ese año reconoce el beneficio de estas plataformas. Como menciona Aaron Smith, en una investigación realizada llamada “El papel de internet en la campaña de 2008”

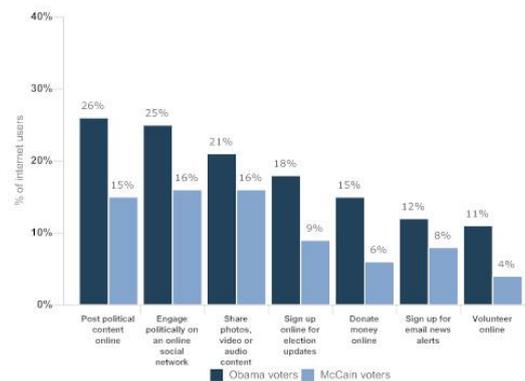
Los partidarios del candidato presidencial republicano John McCain tenían más probabilidades de ser usuarios de Internet que los partidarios de Barack Obama (83% frente a 76%). Esto refleja el hecho de que los partidarios de McCain y los republicanos en general tienen mayores niveles de educación y de ingresos que los demócratas, dos de los factores más importantes para predecir el uso de Internet. Sin embargo, los partidarios de Obama participaron en una gama más amplia de actividades políticas en línea, desde la publicación de sus propias opiniones y comentarios sobre las elecciones, hasta la participación en actividades de campaña como voluntarios o la donación de dinero (Smith, 2008, p.11).

Es decir, que a pesar de que la cantidad de usuarios que apoyaban a John McCain pudo llegar a ser mayor en comparación a la de Obama, por el hecho de que existió una mayor concentración y mayor participación de los votantes de este segundo en redes sociales se da un beneficio para el expresidente llevando a la Casa Blanca. Como se puede ver en la Figura 1, las interacciones de los usuarios en cuanto a contenido político fue superior en todas las áreas relevantes, incluso en donaciones.

Figura 1: Interacciones en internet votantes Obama Vs votantes McCain

Obama voters lead the way in online political activism

Key differences between online McCain and Obama supporters



Pew Internet & American Life Project Post-Election Survey, November-December 2008. Margin of error is +/- 4% based on McCain voters who go online (n=579) and +/- 4% based on Obama voters who go online (n=637).



Nota: Figura tomada de El papel de internet en la campaña de 2008 (Smith, 2008, p.12).

Demostrando cómo por medio de inundar las redes sociales de información con múltiples formas de interacciones se puede incrementar el flujo de información en las plataformas para así generar influencia abasteciendo a los consumidores de valores positivos acerca de un candidato opacando la información de otro.

Es un hecho que las redes funcionan por algoritmos basados en información demográfica, los intereses individuales y la interacción con la plataforma. Es decir, se basa en información personal, del contexto interno y por medio de reconociendo de manera constante la interacción de los individuos con la misma plataforma. Lo anterior da la posibilidad que las mismas redes sociales sean aquellas que segmentan la información que obtiene el usuario. Es decir, según mi contexto demográfico y los gustos es más probable que se muestre información de un candidato en específico que de uno que no es similar a los gustos del consumidor. Más aún, en presencia de anuncios dirigidos que se basaban en dicha información para lograr dirigir la publicidad, en este caso de los políticos como bien se mencionaba anteriormente.

Monetización

Las redes sociales a día de hoy se han transformado en más que simplemente plataformas para socializar y compartir, hoy son un foco en el mundo del marketing y las

ventas puesto que estos medios son un canal principal para encontrarse con el consumidor e interactuar con él. Como bien se explicaba antes los intereses de las personas juegan un rol importante y el algoritmo de las redes sociales termina siendo crucial a la hora de generar ventas por medios no tradicionales como lo son las redes sociales. Se debe conocer, adicionalmente antes de seguir el término de *Influencers*, que para términos de simplicidad definimos como aquella persona o cuenta en redes sociales que figura como un estándar y como bien su nombre lo describe logra influenciar a los demás por su posición. Un punto clave para ser *influencer* es poseer una gran cantidad de seguidores en alguna plataforma digital. Zuccherino (2016), contextualiza el estudio realizado por Deloitte en EE. UU, el 47% de los *millennials* son influenciados a la hora de comprar por lo que consumen en sus redes sociales, mientras que en los otros grupos de edades este número gira en torno al 20% (Zuccherino en Cáceres et. al 2017).

En este punto las redes sociales pasan de ser netamente solo de influencia y se pasa a monetizar esa influencia que poseen las empresas y personas naturales (reales o ficticias). Las redes sociales se convierten en un nuevo canal de trabajo fuera de lo tradicional. Según Brown y Freeman, parte del equipo de Forbes durante el 2021 la *influencer* Charli D'Amelio que cuenta con más de 133 millones de *followers* en la red social Tik Tok logró tener ingresos por encima de los \$17,5 millones de USD gracias a su cuenta. Entre sus ingresos cuenta con patrocinios cuenta con Invisalign, Morphe cosmetics y con Dunkin' Donuts (Brown, A. y Freeman, A. 2022) lo que demuestra la capacidad de influencia que llega a tener una adolescente y el valor monetario que se le proporciona por la cantidad de personas que logra persuadir a comprar un producto.

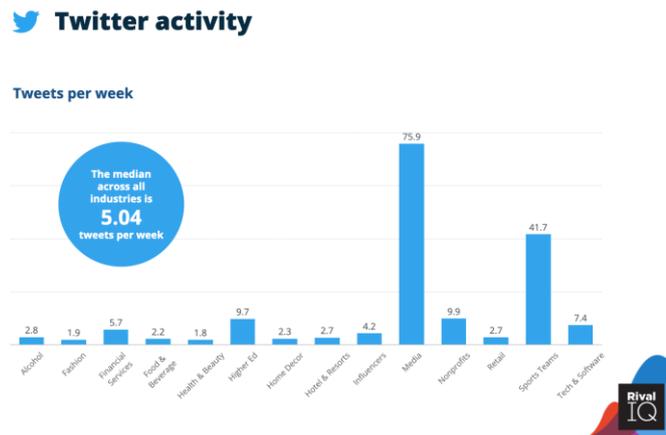
De la misma forma hoy emprendimientos utilizan las redes sociales a su favor, ahorrando costos de establecimientos generando sus ventas netamente por redes sociales donde lo principal para generar ingresos es lograr conectar con el usuario y el producto o servicio llega directamente a la puerta de la casa de los consumidores. En Colombia, emprendimientos reconocidos como Sajú, Domenica, Armatura tienen gran alcance por estos medios al igual que grandes empresas y multinacionales como Bancos (Bancolombia, Citibank, BBVA), Tiendas de ropa (Zara, Massimo Dutti, Ferragamo), Tecnología (Apple, Samsung, Microsoft) logra generar un contacto bidireccional con sus consumidores por redes sociales e incluso vender por estas plataformas.

Camila Prieto directora creativa y de mercadeo de El Mono Bandido por medio de una entrevista personal comenta que las redes son clave, explica “tuvimos un caso en el que encuestamos a unos clientes y encontramos que el 80% de las personas de una sede llegaron por las redes, ya sea porque lo vieron directamente o porque se los recomendaron. Son un canal muy importante de ventas, de comunicación con las personas, de comunicación con los usuarios” (Anexo 5) (Prieto, C. 2022). Es un hecho que las redes juegan un factor importante al abrir un negocio y emprender. Se destaca la importancia para poder hacer de estas plataformas una herramienta para monetizar y crecer.

Conexión global e instantánea

Como tercer punto es necesario recalcar en un aspecto que a cualquiera hoy le parece obvio es inherente de cualquier red social, del internet inclusive. Un tema el cual se ha mencionado de forma indirecta durante este escrito, pero es clave recalcar. El poder que tienen las redes sociales para mantener a la comunidad global conectada. Es decir que las personas que viven en diferentes lados del globo pueden hablar como si estuvieran una al lado de la otra. Además de que estas plataformas dan la posibilidad de que hoy en día cualquiera pueda estar enterado de acontecimientos que pasan en tiempo real en cualquier parte del planeta ya sean noticias de farándula, desastres naturales, política, negocios, etc. El flujo de información es constante. Se estima que en 2020 el número de Tweets por segundo fue alrededor de los 6,000, es decir 500 millones de tweets por día (Sayce, 2020). En la figura 2, se puede evidenciar la cantidad de Tweets dentro de una industria en millones.

Figura 2: Actividad Twitter por industria 2022



Nota: Figura tomada de RivalIQ, 2022.

La gráfica anterior hace un relacionamiento explícito de lo comentado previamente en cuanto la conexión global e instantánea con el proceso de monetización en cuanto a cómo las empresas se encuentran comunicadas en tiempo real con sus consumidores y grupos de interés. De forma que se trata de influenciar constantemente en la visión, la imagen y reputación que tienen los usuarios sobre cualquier entidad.

4. 2. La influencia de las redes sociales en una crisis reputacional

Para empezar a entender la gran influencia que tienen las redes sociales en las crisis reputacionales a nivel de empresa hoy en día debemos remontarnos a los años 2000 cuando las redes sociales hasta ahora empezaban a aparecer. Según *marketing4ecommerce.net*, en 1997 se creó SixDegrees, la que puede considerarse como la primera red social del mundo; una red que permitía localizar a otros miembros de la plataforma y crear listas de amigos, y que se basaba en la teoría de los seis grados de separación, que afirma que es posible conectar con cualquier otra persona del mundo en tan solo 6 pasos. Esta red cerró en 2001 pero sentó las bases de lo que llegaría después.

Partiendo la línea del tiempo en un antes y después de las redes sociales, es necesario para el desarrollo del escrito ver lo que sucedía antes de que dichas plataformas existieran revisando su estrecha relación con las noticias. Como bien explica Eric Dzenhall en su libro “Glass jaw” para que una noticia llegase a conocerse públicamente, a convertirse en un titular y ser tendencia tenía que pasar por un proceso de escrutinio e investigación para conocer la veracidad del evento. No se podía basar una noticia en rumores, es por esto que los mismos periódicos, canales oficiales de los periodistas, en algunas ocasiones, y todavía salen a retractar declaraciones que hacen porque estas terminan siendo falsas o no están comprobadas.

En el pasado, si te enfrentabas a una acusación perjudicial, podías negar y lo más probable era que nadie pudiera probarla. En el verano de 1983, un abogado de Los Ángeles afirmó que altos funcionarios de la administración Reagan estaban involucrados en una red de sexo pervertido. En Washington se habló durante unos días de quién podía estar implicado. [...] Cuando los altos funcionarios parecían encogerse de hombros ante el asunto, el abogado dijo que tenía una cinta de vídeo. Al ver que la Casa Blanca se despreocupaba, los medios de comunicación dijeron: "pruébalo". No apareció ninguna cinta de vídeo. La historia murió (E. Dezenhall, Glass Jaw 2014).

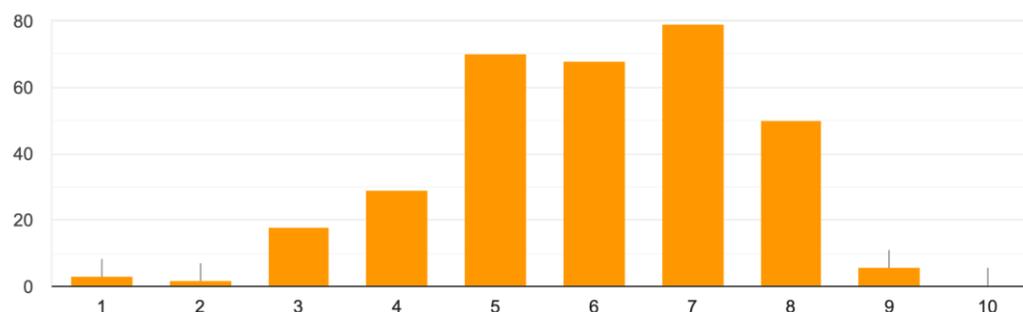
Al comparar con la situación actual, las noticias que se comparten por redes sociales más que ser hechos, terminan siendo opiniones sesgadas en muchos casos. Y aún más, se replican/comparten constantemente transformando las noticias y los escándalos en una bola de nieve que no tiene la posibilidad de que la historia muera por falta de hechos como explica Dezenhall, entrando en el Fiasco Vortex.

Según una encuesta para este estudio realizada a más de 364 personas mayores de los 18 años, las personas en redes sociales no están 100% seguros de la veracidad de la información que ven. En una escala del 1-10, siendo 1 que no confían en lo absoluto y 10 que confían plenamente en las noticias que ven en redes sociales, el 63% de los encuestados votó entre 6 y 9 como podemos ver en la figura 3

Figura 3: Confiabilidad en las Redes Sociales

¿Qué tan confiables y verídicas cree que son las noticias que encuentra regularmente dentro de las redes sociales?

325 respuestas



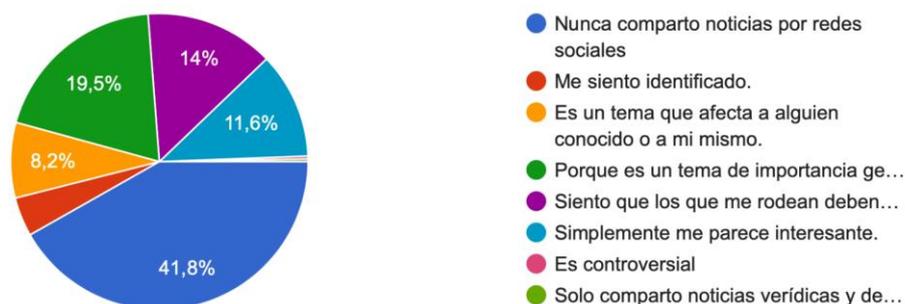
Nota: Elaboración propia

Esto quiere decir que la mayoría de las personas cuando ve una noticia en redes ya asume existe cierta veracidad de esta, pero no hubo una sola persona dentro de los encuestados que estuviera totalmente segura de que esta información sea completamente cierta. Además de la predisposición de la gente a creer en la mayoría de noticias que ven en redes sociales, su intención de compartir las noticias entra a jugar un papel fundamental en el crecimiento de una crisis en redes. El 59,6% de los encuestados afirmó que comparten las noticias que ven en redes sociales por diferentes motivos, dentro de los cuales predominaron “Porque es un tema de importancia general” y “siento que los que me rodean deben estar enterados e informarse” (ver figura 4). Esto quiere decir que, a pesar de que la gente no confíe al 100% en las noticias que ven en las redes, esto no los hace abstenerse de compartir las noticias antes de confirmar la información.

Figura 4: Razones por las cuales se comparte una noticia

¿Por que razón usted suele compartir una noticia por redes sociales? Escoja la opción con la que mas se identifica.

328 respuestas



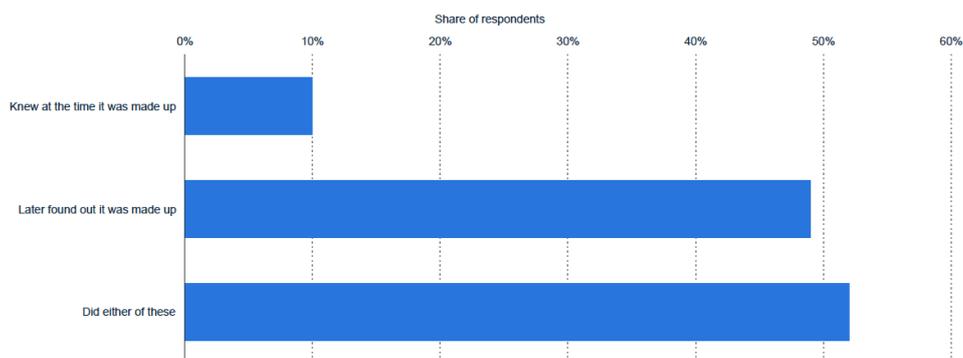
Nota: Elaboración propia

Según una encuesta de Statista realizada en Estados Unidos a más de 6,000 personas mayores de 18 años. El 49% de los encuestados aceptó haber compartido una noticia, la cual se enteraron después era falsa, y el 10% afirmó compartir una noticia ya sabiendo que esta era falsa (Ver figura 5).

Figura 5: cantidad de adultos que han compartido fake news en Estados Unidos

Share of adults who have ever shared fake news or information online in the United States as of March 2019

Sharing of made-up news online in the U.S. 2019



Note(s): United States; February 19 to March 4, 2019; 18 years and older; 6,127 respondents
Further information regarding this statistic can be found on [page 46](#)
Source(s): Pew Research Center; [ID:557111](#)

Figura 5

19

Consumer behavior **statista**

Nota: Statista

Además del duro y largo proceso investigativo que tenía que pasar una noticia para poder llegar a los titulares de un reconocido periódico por los medios tradicionales en años anteriores a las plataformas digitales, se debe analizar la capacidad de la gente de interactuar con las noticias que llegan a sus manos. Cuando una persona del común se sentía identificado con una noticia o quería demostrar su inconformidad frente a esta, la única forma era comentando con su círculo cercano y/o compañeros de trabajo acerca de la noticia en cuestión o si era necesario comunicarse con el mismo periódico.

Hoy en día las redes sociales dan la posibilidad de interactuar y conectar con individuos externos al círculo cercano, con la cuales se puede tener una opinión en común y expresarlo de forma masiva. Según datos de Statista, el 83,9% de la población colombiana mayor de los 13 años es usuaria de Facebook, seguido por el 38,43% que es usuaria de Instagram y el 6,77% es usuaria de Twitter. Otra de las redes sociales que viene cogiendo fuerza en los últimos años es Tik Tok que tendría entre 15-20 millones de usuarios en Colombia (La República, 2021).

Si bien las redes sociales hacen parte de la categoría de los medios de comunicación, una de las principales diferencias entre los medios de comunicación tradicional y las redes sociales es el tema de la bidireccionalidad. Para Angélica Alvarado, VP de Beyond Core en Bavaria,

Las redes sociales son un canal de comunicación más, donde te juntas con cierto tipo de audiencias. Pueden ser *stakeholders*, consumidores, empleados, proveedores etc. Lo que más cambia frente a otros canales de comunicación es que estas son bidireccionales. esto quiere decir que no solamente es lo que yo [Bavaria] quiero decir si no que la gente interactúa conmigo y pueden contestarme, opinar, decirme y no estás solamente en control del dueño de las redes sociales (Alvarado, 2022)

Para poder dimensionar el alcance que tienen las redes sociales hoy en día analizaremos un caso donde un individuo sin ningún tipo de influencia o poder en redes

sociales afectó la reputación de una de las ferias de emprendimiento más grandes del país. Como se comentó anteriormente en el ensayo, la Feria Buró, es una feria de emprendimiento que se realiza en Bogotá y en otras ciudades del país a lo largo del año. Según cuenta Marca Colombia, el joven Pablo Matiz a través de sus redes sociales narró un episodio en el que María Alejandra Silva, cofundadora de Buró, negó un pedazo de pizza a una persona que trabaja para la empresa que brinda el servicio de logística para el evento.

De acuerdo al relato del joven, cerca de la medianoche la administración de la feria compró pizza para "todo el *staff* de Buró". Matiz preguntó si podía llevarle un pedazo al colaborador de la logística y surgió la polémica. "A lo cual la respuesta fue un rotundo 'no', quedé un poco confundido y realmente pensé que estaba haciéndome un chiste o algo así, pues había pizza de sobra", relató. Desconcertado por la negativa de María Alejandra Silva, el joven ofreció darle su porción al operador, iniciativa a la que también se habría negado la cofundadora del evento. "Me responde con lo siguiente: '¿Te lo vas a comer tú o se lo va a comer el operador?', muy tranquilamente le respondí que se lo iba a dar al operador y, en ese momento, me dice: 'No, entonces no lo puedes coger'", contó.

En su relato, Pablo Matiz argumentó que había pizza de sobra y que sólo había un operador de logística con él, a quien considera se le pudo haber compartido el alimento. De tal forma y por la respuesta que tuvo de María Alejandra Silva, decidió renunciar y hacer públicos los hechos. La denuncia del joven se hizo rápidamente viral y desató una ola de críticas para la organizadora de la feria Buró, quien en diálogo con la W Radio se refirió a lo sucedido y explicó que se negó porque no puede dar de comer a terceros y por protocolos de bioseguridad, "pasar la pizza mano tras mano es algo que no beneficia mucho a la organización".

Al día siguiente de los hechos, Matiz compró una entrada para ingresar a la feria, pero el personal de seguridad lo sacó del evento y en imágenes quedó registrado. Al respecto, Silva dijo que no se le permitió la entrada porque "alguien que está insatisfecho con estar con Buró tiene que retirarse" (Marca Colombia, 2021)

Lo que empezó como un simple post en Instagram, en el cual en ningún momento se habla mal de la feria, al contrario, Pablo Matiz invita a apoyar a los emprendedores, terminó convirtiéndose un escándalo de nivel nacional por el mal manejo que María Alejandra Silva le dio a la problemática. Como nos comentaba Pablo Matiz en una entrevista privada, el

nunca llego a pensar o hizo su publicación esperando esta reacción por parte del público, para pablo este suceso “pasa a ser un escándalo cuando más gente se identifica con uno y siente compasión hacia lo sucedido, es una voz que se alza, con lo que más gente se identifica. no es un escándalo si no una unión de personas que sienten lo mismo, rechazando los actos de una persona y se juntan con el poder de las redes sociales”.

Según datos de Instagram antes del post de pablo matiz el 14 de julio de 2021 su perfil tenía 3,5K seguidores luego de lo sucedido alcanzó los 29,2K en menos de cinco días. Como bien se exponía al inicio de este objetivo, en tiempos pasados que la opinión de una persona del común llegará a los medios masivos era algo casi que imposible. Este caso nos demuestra el poder que las redes le ha dado a la gente, de encontrar otras personas que piensan como ellos y les da la posibilidad de unirse y mostrar su inconformismo de forma masiva. En los días siguientes al escándalo medios tradicionales buscaron a Matiz para conocer más sobre el caso, llegando a dar entrevistas para revista semana y La W radio.

Finalmente, Pablo nos cuenta cómo ve él la influencia de las redes sociales y la importancia que debemos darles,

las redes sociales cómo te suben muy rápido te hunden aún más rápido. las redes son muy peligrosas, uno siempre debe cuidar su imagen. así el error lo cometa un solo empleado de una empresa de 15,000 personas siempre se va a ver afectado es el nombre de la empresa

Hablando sobre su opinión puntual del caso de Buró, nos comenta lo siguiente,

se hubiera quedado en un post más de un niño cualquiera si hubiera habido un buen manejo de redes. que hubiera sido un buen manejo de redes, cometimos un error, perdón, mañana hay pizza gratis para todos. En este país todo se olvida muy rápido, pero por el mal manejo es que la empresa perdió credibilidad e ingresos.

4.3. Manejo de una crisis como parte fundamental en el futuro de la empresa

Teniendo claro el rol que juegan las redes sociales es necesario analizar el manejo que se le da a estas situaciones de reputación ya que de esto depende la prosperidad de la empresa. Un buen o mal manejo ante los ojos de los grupos de interés, entre ellos los consumidores, puede ser un punto de inflexión en la vida de cualquier empresa. Siguiendo este pensamiento empezamos respondiendo a la pregunta *¿qué es un buen manejo de una crisis reputacional?* Como se menciona al principio de este escrito, la reputación se basa en la percepción de los grupos de interés basándose en varios elementos. Se recalca lo mencionado por Simon A. Booth (2002) quien explica que la reputación no es propiedad de la empresa, sino un atributo otorgado por los grupos de interés clave. Por lo tanto, un manejo adecuado a una crisis reputacional tiene que basarse en atender las cuestiones planteadas por los grupos de interés para así poder mantener el estatus que se tenía previo al escándalo o en dicho caso no verse intensamente afectado hasta el punto que la empresa no perdure en el tiempo.

Para afrontar una crisis de la mejor manera las entidades privadas deben ser oportunas y conscientes. Estas entidades deben estar preparadas para poder dar respuestas 1) en tiempo real, debido a que el factor tiempo es crítico en situaciones de crisis, por lo que se tiene que actuar de manera rápida, ya que una crisis no contenida a tiempo expande su impacto negativo (Remy, P. 2015), especialmente por medio de redes sociales donde la comunicación actualmente es constante 24 horas al día, 7 días a la semana; y 2) dar respuestas asertivas con mensajes claros, respondiendo únicamente sobre el tema en cuestión y no involucrándose en una conversación sin fin de temas secundarios que no valen la pena. Juliana Pulecio, Head Global comunicaciones y PPRR en Rappi en una entrevista personal explica que hay que saber a qué vale la pena responder y a que no. Esto se debe justamente a lo explicado sobre el “Fiasco Vortex”, donde responder a una noticia, ataque o comentario en redes sociales genera que la bola de nieve crezca y la conversación se intensifique y no valga la pena debido a que pierde el sentido. Además, Juliana establece que la mayor parte del tiempo el consumidor se quiere sentir escuchado y simplemente con este acto un escándalo puede verse drásticamente disminuido a una simple conversación sin mayor trascendencia en la imagen pública de la compañía.

Según la encuesta realizada, los consumidores entienden un buen manejo como aquel en el cual se afronta el problema de frente y sin excusas, comunicando y aclarando la circunstancia. Se asume la responsabilidad de ser necesario, se llevan a cabo acciones correctivas y de ser necesario evidencias de acuerdo a la ocasión si ésta situación es mentira. “Verdad, reparación y no repetición” afirma uno de los encuestados de forma concreta y resumida lo que se espera y se entiende como un manejo adecuado a una crisis reputacional. Otras respuestas encontradas importantes son:

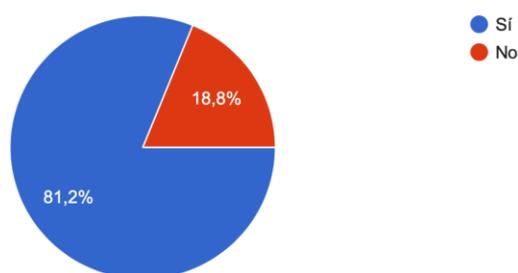
- “Asumir la responsabilidad, haciendo énfasis en lo bueno y los beneficios de los productos o servicios y bajando la cabeza si se hizo algo mal para poder cambiarlo y mejorarlo”
- “Consideró que dar la cara y explicar su versión de la situación es importante, si se deben hacer mejoras en sus productos y lo hacen de la forma correcta vuelvo a consumir sus servicios o productos”
- “Cumplir con lo que los usuarios de las redes quieren ver es muy difícil, siempre van a haber opiniones a favor o en contra por lo que una reacción adecuada a un escándalo es aquella que mantenga la imagen de la empresa limpia frente al público. Consumir los productos de dicha empresa depende ya de la opinión de la persona. Yo por lo menos no estoy a favor del cancel culture si es algo que me gusta”
- “Dar explicaciones y asumir responsabilidad de los hechos. Deben hacer esfuerzos para mejorar su imagen y arreglar los efectos provocados por el escándalo y ayudar a los implicados en los casos que sea necesario”
- “Debe hablar con la verdad y ser honesto frente al escándalo y cuáles son sus métodos de acción para solucionar dicho hecho. Así mismo, explicar porque no va a volver a ocurrir”

Es evidente cómo los consumidores, los grupos de interés esperan que, frente a cualquier situación, especialmente una crisis, las empresas sean capaces de afrontar los hechos (verídicos o no) para así poder gestionar acciones relevantes que para mitigar la situación y poder seguir adelante reduciendo cualquier daño en la imagen de la empresa.

Lo más importante para el crecimiento de una empresa luego de que esta se vea envuelta en una crisis es la reacción y las decisiones de sus *stakeholders* frente a la empresa, especialmente sus consumidores. La primera pregunta que se realiza una empresa luego de superada una crisis es ¿mis consumidores volverán a usar mis productos o servicios? El 81,2% de las personas encuestadas afirmaron que sí lo harían, tal como se muestra en la Figura 5

Figura 6: Posibilidad de compra tras escándalo

Una empresa que se encontraba inmersa en un escándalo tuvo una reacción adecuada al enfrentar dicha situación según su propio criterio. Volvería a usar sus productos o servicios?
329 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir de encuestas

Esto quiere decir que las posibilidades de volver crecer luego de un escándalo en redes sociales son reales y toda empresa puede tomar los momentos de crisis como una oportunidad para mejorar sus procesos y decisiones de cara al futuro. Como lo definimos en el objetivo anterior, en la Encuesta “Percepción noticias en redes sociales” encontramos un comportamiento general frente a la pregunta ¿Qué tipo de acciones debe realizar la empresa para que usted vuelva a consumir sus productos o servicios? Vemos que los consumidores tienen una posición comprensiva de “dar una segunda oportunidad” a la marca siempre y cuando ésta dé una respuesta coherente y con intenciones de mejora en caso de haber cometido un error o en caso de ser *fake news* den pruebas veraces de su inocencia frente a las acusaciones realizadas.

Para empezar, debemos analizar un caso donde una empresa le dio un mal manejo a una crisis en redes sociales y las consecuencias que este mal manejo tuvo para la empresa. En

el año 2008, el músico canadiense Dave Carroll, de la banda Sons of Maxwell, viajaba con su banda en la aerolínea United Airlines cuando vio a los manipuladores de equipaje lanzando el estuche de su guitarra en la pista exterior, y cuando llegó a su destino, resultó que el cuello de su guitarra Taylor de 3,500 dólares se habían roto. Carroll se puso en contacto con una mujer llamada Ms. Irlweg por correo electrónico, en ese momento había encontrado a alguien que arreglara su guitarra por 1,200 dólares, y le dijo a la Sra. Irlweg que si United le daba esa cantidad en cupones de vuelo, quedaría satisfecho. Luego de 9 meses y más de 15 correos intentando obtener una solución por parte de la aerolínea, la respuesta de la empresa fue que según la política de la empresa existe un plazo de 24 horas para hacer reclamos, y que debido a que el plazo había ya pasado, no podían hacer nada al respecto. En su conversación final con la representante, Carroll le dijo que escribiría tres canciones con video acerca de United y las compartiría en YouTube con la meta de obtener más de un millón de reproducciones en un año (Deighton and Kornfeld, 2011).

Antes de publicar el vídeo en YouTube, Carroll envió un mensaje a sus 400 seguidores de Facebook que decía: "United rompió mi guitarra, por favor, miren este vídeo". "Cuando me desperté, había explotado: 300 visitas. Al mediodía había 5.000, 25.000 a la hora de cenar. Se estaba volviendo viral en un momento en el que ni siquiera sabía lo que era un vídeo viral", dijo. En cuatro días, "United Breaks Guitars" había alcanzado un millón de visitas en YouTube y se convirtió en el vídeo musical número uno del mundo durante un mes. La canción se ubicó entre las 20 canciones más descargadas en iTunes en Canadá y la descarga número uno de música country en el Reino Unido. ¿Qué consecuencias trajo esta situación para United Airlines? Durante los 4 días siguientes a la publicación del vídeo, el precio de las acciones de United cayó un 10% lo que supuso a los inversores unas pérdidas por valor de 180 millones de dólares (Gómez, 2015).

Luego de ver el escándalo en el que se encontraban involucrados, Rob Bradford, director de soluciones para el cliente de United contactó a Carroll directamente ofreciéndole 1.200 dólares para arreglar su guitarra y 1.200 dólares en cupones de viaje a lo cual el cantante se negó. Finalmente, la empresa sacó una publicidad donde informaban que utilizarían el video de Carroll para capacitar a sus empleados sobre el manejo que deben darle a estos equipajes especiales, sin embargo, ya era muy tarde y el daño estaba hecho. Este es un claro ejemplo sobre la importancia de los tiempos de respuesta cuando una empresa

enfrenta una crisis en redes sociales, la empresa se mantuvo al margen por mucho tiempo y decidieron salir a arreglar sus errores cuando ya se les había salido de las manos.

Un ejemplo claro de un buen manejo frente a una crisis reputacional se da en el caso del restaurante El Mono Bandido, el cual enfrentó una situación por la cual su reputación se vio afectada debido a diferentes acusaciones presentadas por explotación laboral. Empleados de este restaurante en 2021 se veían inconformes frente a varios hechos realizados dentro de las instalaciones por los dueños y jefes del establecimiento afectando sus derechos laborales, al igual que su ambiente de trabajo. Esta inconformidad fue compartida por redes sociales escalando así para convertirse en un tema viral o *Trending Topic* impulsando una crisis en la imagen del restaurante. Los dueños Camila y Simón, cumplieron con los puntos claves para manejar esta situación de la mejor manera. Según cuenta Camila en una entrevista personal

la forma en que respondimos fue con honestidad, aceptando el error que se había cometido, aceptando que la empresa y los dueños habían cometido un error gerencial y contando cómo lo íbamos a solucionar. frente a los usuarios se pidió una disculpa contando qué cambios específicos se iban a hacer. A nivel interno se hicieron entrevistas a cada uno de los empleados que teníamos en el momento, se hicieron reuniones con el equipo administrativo y gerencial buscando que todo funcionara y se cambió la estructura para que hubiera una solución real.

Fueron oportunos y conscientes con sus acciones a la hora de responder, tomando medidas en tiempo real, pero más aun afrontando directamente la situación por medio de un video publicado en sus redes sociales, específicamente en la cuenta de Instagram oficial del restaurante. Por medio de este video Camila y Simón generan un mensaje apropiándose de los errores realizados y haciendo un llamado interno para un cambio en sus políticas en pro de mejorar.

ese cambio vino con el querer ser una mejor empresa y ser mejores empleadores, nos sirvió para aprender lo frágil que es una empresa y que por más posicionado que uno esté nunca se puede dar por garantizado el cometer un error y no buscar repararlo

Su respuesta parte de escuchar la inconformidad presentada, y no de justificar su error, fue como bien se menciona anteriormente de “*Verdad, reparación y no repetición*”. Si bien se cometió un error, un año después no se denotan repercusiones de gran escala para esta empresa puesto que sus ventas han incrementado y el buen nombre de la marca ha podido sobrepasar un momento en el que su reputación se vio atacada.

Como lo hemos venido viendo a lo largo del ensayo, una crisis en redes sociales no necesariamente quiere decir que la empresa cometió un error y debe corregir algo a futuro, las redes sociales se han convertido en una herramienta tan poderosa e incontrolable que un caso de *fake news* puede también terminar afectando a una empresa. Sin embargo, estos casos de *fake news* también pueden generar en las empresas oportunidades de crecimiento como lo veremos en el caso de Pony Malta. En una entrevista de CIFest 2020 live con Angélica Alvarado, en ese momento directora de customer connection and Draftline en Bavaria cuenta la experiencia vivida en 2015 cuando era la directora de la marca Pony Malta y salió una noticia falsa a través de Facebook y Whatsapp diciendo que se había encontrado un muerto en un tanque de Pony Malta.

Según cuenta Angélica en la entrevista, el escándalo empezó con un post en facebook que alcanzó a ser compartido más de 27,000 veces, sin embargo, la crisis real empezó cuando la noticia se pasó a whatsapp y se viralizó un audio en el que se decía que un trabajador de la planta había desaparecido misteriosamente y apareció muerto dos meses después en uno de los tanques de Pony Malta. Dos días después de que el audio en whatsapp se volviera viral las ventas de pony malta se habían reducido a la mitad. Al siguiente día Bavaria se reunió en comité de crisis y tomaron la decisión de salir en los medios comunicación tradicionales (Caracol, blue radio, la Fm, etc). El pico del escándalo duró una semana, pero las consecuencias económicas de esta noticia tuvieron un impacto mucho mayor. La marca tardó 6 meses en recuperar el nivel de ventas previo al escándalo y el 30% de las ventas se perdieron en los primeros 3 meses después de los hechos. ¿Qué aprendizajes se llevó Bavaria como compañía luego de lo sucedido? El primer aprendizaje que cuenta Angélica fue a responder por el mismo canal por el cual te “están atacando”. Al ver la noticia en Facebook y Whatsapp el consumidor salió directo para Google a buscar respuestas que le dieran la tranquilidad que todo era falso. Sin embargo, como Bavaria dio sus declaraciones a través de medios tradicionales y los publicó únicamente en su página oficial la gente no encontró respuestas que le dieran la tranquilidad que buscaban. En ese momento, Bavaria no estaba

lista para contestar a través de los mismos canales por donde se desató la crisis, y a pesar de que la gente sabía que la posibilidad de que un suceso como este pasará en unas de las compañías más grandes del país era mínima, se abstuvieron de comprar la marca por un tiempo por precaución.

¿Qué aprendizajes obtuvo Bavaria luego de este escándalo? En una entrevista personal con Angélica, habló sobre la mejor forma de reaccionar según el escenario vivido y las herramientas que ha adquirido la empresa luego de lo sucedido.

Si es cierto, lo mejor es dar la cara, diga porqué ocurrió esto y qué va a hacer la compañía para que esto no siga pasando, si es mentira, salir a desmentir con hechos creíbles para que las personas puedan ayudarte a desmentir y utilizar a las audiencias como otros canales que te ayuden a desmentir lo sucedido. Las empresas deben ayudar a las personas a darles la información correcta para que ellos sean replicadores y te ayuden a desmentir los hechos.

Cambiamos todos los procesos de *social listening*, la empresa cuenta hoy en día con protocolos de revisión constante de que está hablando la gente en las redes sociales sobre las marcas de la compañía, se actualizaron los protocolos de respuesta y en qué momento se define si debe responder y quien debe responder. Según el nivel de alerta se define si la marca es la que sale a hablar o sale Bavaria como compañía. La compañía contrató una agencia llamada BRN que se contrata para llevar un control del *listening* y *responding* de las marcas incluido la marca Bavaria. La agencia recoge palabras claves en las redes sociales y procesa la información para saber qué está hablando la gente sobre las marcas.

Analizando estos dos ejemplos puntuales podemos evidenciar dos manejos correctos en contextos totalmente diferentes. Primero, vemos una empresa que cometió un error, lo aceptó y se comprometió con los consumidores y demás grupos de interés públicamente a mejorar sus procesos para evitar que esto volviera a ocurrir. Segundo, vemos una empresa que no cometió ningún error, sin embargo, sufrió los impactos económicos de un escándalo mediático y debió seguir un proceso para limpiar su nombre y recuperar las ventas perdidas. En este segundo caso vemos que a pesar de que la empresa no cometió un error, se dieron cuenta que no estaban listos para afrontar un escándalo real y realizaron una reestructuración

interna a nivel de manejo de crisis para poder afrontar estos casos de la mejor manera. Cuando una empresa vive una crisis le permite realizar un análisis interno de qué aspectos puede mejorar para crecer y prestar un mejor servicio o producto a sus consumidores. Una empresa nunca va a ser perfecta y estos momentos de crisis le permiten adaptar comportamientos o tendencias internas para crecer como compañía.

5. Conclusiones

Luego de analizar la teoría existente en torno a las redes sociales y su grado de influencia en la reputación de una empresa, de revisar los diferentes casos empresariales vividos a través de los años y sus respectivas repercusiones para cada empresa objeto de estudio, y de conocer el punto de vista de los actuales usuarios de redes respecto a las empresas que se ven involucrados en escándalos mediáticos, es posible establecer distintas conclusiones en referencia al objetivo del presente documento.

Es posible determinar que las redes sociales tienen un impacto importante y significativo en el futuro de una empresa respecto a una crisis reputacional. Teniendo en cuenta la investigación realizada, donde se encuestó a más de 350 personas, se debe destacar la manera en que las redes sociales logran influenciar a los grupos de interés y los usuarios, para que sus decisiones de compra y/o inclusive su percepción de una entidad, tengan un giro de acuerdo lo que se propone. Para esto es clave y necesario entender la forma en que se revisó a lo largo de esta investigación, tener en cuenta el papel que juegan los influenciadores o líderes de opinión, ya que su percepción moldea en cierta medida la de aquellos que los siguen. Por medio de la encuesta realizada se dio a conocer que para más del 69% de la muestra quien comparte un noticia en redes sociales marca la diferencia, es decir que estos mismo influencers son un punto de referencia para aquellos que los siguen generando un camino de pensamiento diversificado en una población. Adicionalmente, es necesario generar conciencia no solo de los líderes de opinión, ya que como se explica en el caso analizado de la feria Buró por Pablo Matiz, solo se necesita que un grupo de personas piense de la misma forma para que una idea se convierta en una bola de nieve y pueda generar una crisis reputacional para una empresa,

En primer lugar, las redes sociales si escalan de forma exponencial los efectos que tienen las crisis reputacionales para una empresa. Retomemos el caso de Buró, ¿qué hubiera pasado si Pablo Matiz no hubiera publicado nada en sus redes y solo les hubiera contado a sus conocidos? Miremos el caso de Pony Malta, ¿qué efecto puede tener en una empresa de la magnitud de Bavaria que una persona ande diciendo por la calle que hay un muerto en un tanque o qué medio de comunicación se arriesgaría a hacer semejantes declaraciones sin tener una prueba 100% real? La respuesta en ambos casos es clara, no hubiera existido escándalo alguno. Las redes sociales les dieron la posibilidad a los usuarios de hablar sin pruebas, expresar su opinión libremente y conectarse con otras personas que creen en los mismos principios.

En segundo lugar, las redes sociales están en constante variación y crecimiento, razón por la cual una empresa no puede quedarse tranquila con un protocolo creado hace 5, 10, 15... años solo porque no ha tenido ningún escándalo. Como se vio en el caso de Bavaria, un caso de *fake news* los dejó en una posición perjudicial por no estar actualizados con las tendencias de respuesta actuales que el consumidor esperaba. Por otro lado, este ejercicio, también se puede concluir que todo escándalo es una oportunidad de mejora. A pesar que un caso de *fake news* no tiene nada que mejorar le puede permitir a la empresa realizar un análisis interno sobre aspectos a mejorar por prevención de un caso a futuro.

Teniendo en cuenta lo anterior, es consecuente llegar a la conclusión de que ninguna empresa está exenta de caer en un escándalo reputacional. Como bien explica Dezenhall en su libro *Glass Jaw* entre más grandes se tornan las organizaciones, más propensas son estar inmersas en estas situaciones donde su imagen se ve afectada, tesis que a lo largo de este escrito se pudo comprobar. A tal nivel, que se revisó y entendió el efecto que tiene en una aerolínea de talla mundial como United Airlines, al igual que una empresa que influye en el 1% del PIB de Colombia como lo es Bavaria, hasta emprendimientos como Buró o el Mono Bandido que tienen renombre por su trayectoria en el contexto colombiano. De igual manera revisando estos casos, se puede dejar en claridad que ningún caso es igual a otro y por ende el manejo de cada situación en la que la reputación corporativa se ve afectada es único.

Es importante retomar y resaltar lo revisado en la revisión de la literatura que fue puesto a prueba a lo largo de esta investigación y que a este punto se puede confirmar. En

primera instancia una reputación, se entiende como una imagen, una percepción que tienen los grupos de interés relacionados a la entidad y por ende esta no se tilda de buena o mala en sí. Es dependiente de las acciones y relaciones y por esto mismo es que las empresas deben cuidar del manejo de la imagen y utilizarla a su favor, incluso cuando se está inmerso en un escándalo reputacional.

Por último teniendo en cuenta lo dicho por Jennifer Davis (2018) y lo que se analizó en esta investigación para estar preparado para una crisis reputacional se deben tener en cuenta los siguientes puntos básicos:

1. **Preparación:** Es cuestión de cuándo va a suceder y no de si va a suceder. Hacer un análisis de riesgos constante es clave, en conjunto con un monitoreo y evaluación de acciones y relaciones con los grupos de interés.
2. **Protocolos:** Ligado con el punto anterior, se pueden generar protocolos que estipulen como se reacciona, quien es la voz adecuada. Además, tener un equipo de crisis designado cuyas funciones sean claras frente a estas situaciones.
3. **Escuchar:** La perspectiva externa es útil. Lo que uno siente y ve internamente, será diferente de lo que ven y sienten los clientes. Esta escucha puede adoptar la forma de conversaciones cara a cara o por teléfono, una línea de mensajes, el correo electrónico o las redes sociales (Davis, J. 2018)
4. **Tiempo:** Se basa en reconocer cuando ocurre el evento y ser oportuno en la respuesta. Comunicar prontamente y de forma constante siendo empáticos, pero claros en sus mensajes,
5. **Respuesta:** La respuesta debe ser acorde al punto 3 y 4. Se debe responder dando hechos y verdades que lleguen al público buscando estabilidad, poniendo un alto a lo que no ayuda. Incluso evaluar si es bueno generar una respuesta o simplemente esperar que pase la intensidad de la noticia.
6. **Aprender:** Las buenas empresas permiten que la crisis sea un catalizador para un cambio operativo positivo. Un mal liderazgo puede permitir que la crisis lleve a

la empresa a la caída libre. Algunas pasan por una crisis y tratan de volver directamente a la normalidad. Pero las mejores empresas reconocen que hay una nueva normalidad. Pretenden aprender de su experiencia y no dejar que se repita, con peores consecuencias. (Davis, J. 2018).

Los pasos previamente mencionados son un manual básico que se puede utilizar al enfrentar una crisis reputacional, pero es necesario rectificar lo establecido en cuanto a que cada empresa y situación es única.

6. Recomendaciones

En base a lo revisado a lo largo de la investigación, y consecuentemente con conclusiones presentadas, se logran generar diferentes recomendaciones pertinentes. Partiendo de la necesidad de seguir investigando constantemente sobre las redes sociales y su efecto en las crisis reputacionales especialmente dentro del sector empresarial. Como bien se explicó, es un entorno que se encuentra en constante cambio. Las redes sociales crecen, cambian y se adaptan a las nuevas tecnologías y generaciones, por ende, también deberían las compañías. Estas entidades deben estar inmersas y hacer uso adecuado de las plataformas digitales actualizando protocolos internos para enfrentar situaciones controversiales y del mismo modo usarlas para su beneficio comunicándose con grupos de interés. Es por esto que la investigación de este tema debe ser constante de igual manera, información de hace unos años puede ser poco útil para enfrentar un caso en los años siguientes.

Como se menciona, se recomienda que dentro de las empresas se deben revisar constantemente sus protocolos en relación al manejo de redes sociales y manejo de crisis. Modificarlos según los cambios en las tendencias de los medios de comunicación, actualizarlos al momento generacional en el que se vive partiendo de la base que una crisis es una situación inesperada para la cual es mejor estar preparado, pero con claridad que puede surgir de cualquier situación, tanto interna como externa y las redes sociales, como plataformas, son un impulsador de crecimiento exponencial para dichas situaciones. Es

prudente decir que es más fácil manejar las situaciones adversas cuando estas no han escalado de forma desproporcional.

En tercer lugar, ligado al punto anterior, las empresas deben dejar de ver a las redes sociales como un enemigo en tiempos de crisis. Así como Angélica Alvarado y Bavaria aprendieron tarde que la mejor forma de responder a la crisis era por el mismo medio por el cual te están atacando. La gente del Mono Bandido entendió a la perfección que, si ya estás en el *top of mind* de los usuarios de una red social por algo negativo, puedes aprovechar este boom mediático para que la gente escuche lo que tienes que decir en tu defensa, ya sea una disculpa con un plan de mejora a futuro o hechos creíbles que demuestren tu inocencia.

Es indispensable, como se revisó por medio de la investigación, que las crisis reputacionales deben ser tomadas en serio, generando acciones pensadas de forma analítica. Depende de su manejo que las repercusiones de dicho evento sean mínimas o terminen acabando el crecimiento de las entidades. Cabe resaltar nuevamente el caso de ambas empresas colombianas, Buró y Mono Bandido, donde su manejo (a pesar de que los casos no son iguales) determinó el panorama en el que se encuentran hoy. El Mono bandido, por un lado, fue consecuente al ver su imagen afectada en redes sociales. Indagó lo que realmente pasaba y aplicó acciones basadas en “*Verdad, reparación y no repetición*”. Donde se dio cuenta que a pesar de que no podía parar una cadena interminable de comentarios y de repetidores en redes sociales lo único que podía hacer era empezar por retomar la confianza de los usuarios haciéndose cargo de los hechos y reparando los daños buscando mejorar sin justificar los errores cometidos.

Cuarto, recomendamos a las empresas tener un manual de respuesta y comunicación para poder accionar en caso de que la crisis se vuelva real. Luego de la investigación realizada se considera los siguientes puntos como pertinentes a la hora de salir a responder en redes, en qué casos no hacerlo y de qué forma hacerlo.

1. Se debe definir la dimensión de alerta en la cual se encuentra la crisis según el número de interacciones diarias de la noticia en redes sociales.
 - Dimensión baja: entre 1 y 100 interacciones por día
 - Dimensión media: entre 100 y 300 interacciones por día
 - Dimensión alta: entre 300 y 600 interacciones por día
 - Dimensión muy alta: Igual o mayor a 600 interacciones por día

Figura 7: Dimensión de nivel de crisis

DIMENSIÓN BAJA	DIMENSIÓN MEDIA	DIMENSIÓN ALTA	DIMENSIÓN MUY ALTA
Entre 1 y 100 interacciones por día	Entre 100 y 300 interacciones por día	Entre 300 y 600 interacciones por día	Igual o mayor a 600 interacciones por día

Nota: Grafica otorgada el área de social listening and responding de Bavaria

2. Revisar en que redes sociales se está hablando sobre la noticia
3. Graficar el volumen de conversación (definido por *shares* + comentarios) por días para poder analizar su comportamiento, ya sea de crecimiento o decrecimiento diario
4. Armar un cuadro con los contenidos encontrados en redes donde se pueda ver:

Usuario	# Shares	# Comentarios	Red social	Link
---------	----------	---------------	------------	------

Esto le permitirá a la marca llevar un control de crecimiento en cada una de las publicaciones y darle prioridad a los más virales para controlar la situación.

5. No se debe esperar al crecimiento de la crisis para tener una reacción por parte de la marca
 - Si la dimensión de la noticia es baja buscar a la persona inicial que subió la noticia para demostrarle el interés de la marca en solucionar el problema y evitar el crecimiento de la noticia
 - Si la dimensión de la noticia llega a media se debe hacer una comunicación directa con las personas que publicaron el contenido, demostrando el interés de la marca por solucionar el incidente en cuestión
 - Si la dimensión llega a alta o muy alta se debe sacar un comunicado a través de los medios oficiales de la marca explicando lo sucedido y su respectiva solución
6. Pausar todo tipo de comunicación orgánica o pagada en redes sociales y otras plataformas de la marca, no se debe actuar como si nada estuviera pasando y se debe evitar la contaminación de otras publicaciones de la marca
7. Realizar un análisis de sentimiento de los comentarios en las publicaciones, clasificándolos en negativos, positivos y neutro. Esto permitirá llevar un control de la crisis, mirar la evolución de pensamiento frente a la noticia y saber qué puntos atacar como prioridad en la comunicación oficial.

8. Sacar un comunicado oficial en los medios donde se está hablando noticia, el consumidor busca respuestas en el mismo medio donde se enteró de la noticia por lo que la respuesta siempre debe estar en el mismo canal.
9. Durante el pico responder comentarios en las publicaciones mas virales, no se deben contestar todos, solo los más críticos. Esto para darle visibilidad a la marca en las publicaciones y que los demás usuarios se den cuenta que la marca está dando respuesta por lo sucedido.
10. Una vez se vea que la noticia está bajando su dimensión dejar de tocar el tema por parte de la marca y dejar que este pierda relevancia por sí solo.

Como última y más importante recomendación para las empresas, si se cometió un error se recomienda salir a pedir perdón en el momento oportuno y no en el momento cuando ya se ven envueltas en un lio sin soluciones. Se revisó que la gente está dispuesta a darle una segunda oportunidad a las marcas si ven que se arrepienten de lo sucedido y presentan una serie de acciones y medidas reales para mejorar como empresa. Por el otro lado, si el escándalo surge de *fake news*, demuestre a los usuarios con hechos creíbles su inocencia y utilice el poder de las redes sociales a su favor para llegar a la mayor cantidad de usuarios posibles.

7. Referencias

- Alvarado, A., (2020). Cómo enfrentarse a las fake news - Angélica Alvarado - CIFest Live 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=Pg3wRKg95Bk>
- Arroyo Almaraz, I., Mamic, L I. (2015). Los riesgos de romper la promesa de marca: la reputación de coca- cola en las redes sociales. *Prisma Social*, núm. 14, pp. 152-186.
- Blu radio. (2021). *Estas son las redes sociales más usadas en Colombia, según estudio*. Blu Radio. <https://www.bluradio.com/tecnologia/estas-son-las-redes-sociales-mas-usadas-en-colombia-segun-estudio>.
- Booth, S. (2002). How Can Organisations Prepare for a Reputational Crises?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5973.00140>
- Brown, A., & Freeman, A. (2022). Top-Earning TikTok-ers 2022: Charli And Dixie D'Amelio And Addison Rae Expand Fame—And Paydays. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/abrambrown/2022/01/07/top-earning-tiktokers-charli-dixie-damelio-addison-rae-bella-poarch-josh-richards/?sh=2f4dad393afa>
- C. Maden, E. Arıkan, E.E. Telci, D. Kantur, Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: A Study on Understanding Behavioral Consequences, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volumen 58, 2012, Pp 655-664, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1043>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045053>
- Cáceres, G., Perea da Silva, Vázquez, M., y Torres, M. (2017) El impacto de los Influencers de Instagram en la decisión de compra de indumentaria de los jóvenes. Fundación Universidad Argentina de la Empresa. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6331/Torres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carlisle, J.E., & Patton, R.C. (2016). Changing How We Understand Political Engagement? An Analysis of Facebook and the 2008 Presidential Election. https://smn221.files.wordpress.com/2016/09/2_is-social-media-changing-how-we-think-of-political-engagement.pdf

- Carroll, C. (2009). Defying a Reputational Crisis – Cadbury's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget?. *Corp Reputation Rev* 12, 64–82. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1057/crr.2008.34>
- Casas Del Pozo, E., (2020). Reputación en tiempos de ong y redes sociales. El escándalo de abercrombie & fitch.. [online] Repositorio.comillas.edu. <<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37707/Reputacion%20en%20tiempos%20de%20ONG%20y%20redes%20sociales.%20El%20escandalo%20de%20Abercrombie%20%20Fitch.%20-%20Casas%20del%20Pozo%2c%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.
- Davis, J., (2018). 7 Habits Of Successful Crisis Management: Aligning Sales And Marketing In The Storm. Forbes. <<https://www.forbes.com/sites/jenniferdavis/2018/08/27/7-habits-of-successful-crisis-management-aligning-sales-and-marketing-in-the-storm/?sh=38016460ad02>>
- De La Hera, C., 2021. Historia de las redes sociales: cómo nacieron y cuál fue su evolución -. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <<https://marketing4ecommerce.net/historia-de-las-redes-sociales-evolucion/>>
- Deighton, J. and Kornfeld, L., (2011). Octavioislas.files.wordpress.com. <<https://octavioislas.files.wordpress.com/2020/09/united-rompe-guitarras.pdf>>
- Dezenhall, E. (2014). *Glass jaw*. Hachette Book Group. New York.
- Espejo, g. (2021). *¿El fin de Buró? Más de diez marcas se retiran de la feria*. La Mega. <https://www.lamega.com.co/tendencias/el-fin-de-buro-mas-de-diez-marcas-se-retiran-de-la-feria>.
- Feehan, B. (2022, April 29). 2022 Social Media Industry Benchmark Report. Rival IQ. <https://www.rivaliq.com/blog/social-media-industry-benchmark-report/>
- Fujiwara, T., Müller, K., & Schwarz, C. (2022). The effect of social media on elections: Evidence from the United States (No. w28849). National Bureau of Economic

Research.

<https://www.princeton.edu/~fujiwara/papers/SocialMediaAndElections.pdf>

Gómez, J., 2015. Video del Viernes: La canción que costó 180 millones de dólares. El Laboratorio de las TI. <<https://www.laboratorioti.com/2015/09/25/video-del-viernes-la-cancion-que-costo-180-millones-de-dolares/>>

Gräve, J.-F. (2019). What KPIs Are Key? Evaluating Performance Metrics for Social Media Influencers. *Social Media + Society*. <<https://doi.org/10.1177/2056305119865475>>

Juan Sebastian, D. (2020). *ENTRE INFORMACIÓN Y CONSPIRACIÓN*. D1wqtxts1xzle7.cloudfront.net.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64727115/Entre_informacion_y_conspiracion_web-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629772339&Signature=NzgMWz1J87fUND5idWd~ZKN2PNXfTI Gm8rrT9cJgCqACbm-sQi~UZTw3QL4KV5JwS5wDjnO1IFbk1g1vkt0nvQp5o9soaCIBcxEw9FzaGL3~Ym cXI6V00IY2fP3CNOVCwGVL YQ9oXEl~lnLiEIpDD8n6Q5HZ~Bm07rlGTuXY8c pSOyiwDz-WPbwPXcl83pE~2q7VPI dmK5cIgjuybhJV0lzAnaM3Qvn-pgCJcAlVDxGskdOpm19JJhJ9l-4pL8D-KUI7ryEd-1LLInTF2K-drjJvPff-fccuP4Jh2QLrT2-J8q97qR-qTD4mP8FjGQbvWdPaqtNeGvHxHG4beh6w &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=19.

Jurevičienė, D., & Kravec, K. (Abril de 2019). Impact of reputational loss on financial performance of the bank. In International Scientific Conference, Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering".

Kaul, A., Chaudhri, V., Cherian, D., Freberg, K., Mishra, S., Kumar, R., Pridmore, J., Lee, S. Y., Rana, N., Majmudar, U., & Carroll, C. E. (2015). Social Media: The New Mantra for Managing Reputation. *Vikalpa*, 40(4), 455–491. <https://doi.org/10.1177/0256090915618029>

La República, 2021. ¿Cómo TikTok llegó a 1.000 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo?. Diario La República. <<https://www.larepublica.co/ocio/como-tiktok-llego-a-1000-millones-de-usuarios-activos-al-mes-en-todo-el-mundo-3238887>> [Accessed 26 April 2022].

- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153–184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Maden, C., Arıkan, E., Telci, E. E., & Kantur, D. (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 655-664. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1043>
- Marca Claro. (2021). Feria Buró 2021: La polémica por un trozo de pizza en Bogotá ¿Qué fue lo que pasó en el evento empresarial?. MARCA Claro Colombia. <https://co.marca.com/claro/trending/2021/07/15/60f089e146163ff7568b456d.html>.
- Maryville University (3 de enero de 2022). Social media influence on elections. <https://online.maryville.edu/blog/social-media-influence-on-elections/>
- McDonnell, M.-H., & King, B. (2013). Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387–419. <https://doi.org/10.1177/0001839213500032>
- Moreno, D., (2015). IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA GESTIONAR UNA CRISIS EN REDES SOCIALES. [online] Intellectum.unisabana.edu.co. Available at: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15528/David%20Enrique%20Moreno%20Mej%C3%ADa%20%20%28tesis%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [Accessed 28 September 2021].
- Oliveira, C., Garcia, A.C.B. & Vivacqua, A.S. (2021). The cost structure of influencers' posts: the risk of losing followers. *Pers Ubiquit Comput* 25, 259–280 <https://doi.org/10.1007/s00779-020-01502-3>
- Perry, J., & de Fontnouvelle, P. (30 de octubre de 2005). Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements <https://ssrn.com/abstract=861364> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.861364>
- Prieto, J., & Ortiz, E. (2017). La influencia de las redes sociales en la gestión del manejo de crisis y su impacto en la reputación corporativa y la gestión empresarial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Telefónica del Perú.

Repositorioacademico.upc.edu.pe.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622672/ORTIZ_VE.pdf?sequence=5&isAllowed=y.

Ramírez, s. & Renzo, J. (2020). Las redes sociales digitales como herramienta de comunicación durante una crisis reputacional. Repositorioacademico.upc.edu.pe. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653894/Ramirez_S_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Real Academia Española. (s.f.). Crisis. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/crisis>

Real Academia Española. (s.f.). Escándalo. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/escándalo>

Remy, P. (2014). Manejo de Crisis, ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?. (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, Ed.) (1ra. ed, p. -165). Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/344411>

Sayce, D. (2020). The Number of tweets per day in 2020. David Sayce. <https://www.dsayce.com/social-media/tweets-day/#:%7E:text=Every%20second%2C%20on%20average%2C%20around%206%2C000%20tweets%20are%20tweeted%20on,200%20billion%20tweets%20per%20year.>

Smaiziene, I. and Orzekauskas, P., 2009. REPUTATIONAL CRISIS: SAVING THE MOST VALUABLE A COMPANY'S ASSET. Ecoman.ktu.lt. <<https://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/9416>> [Accessed 4 October 2021].

Smith, A. (2009). The Internet's Role in Campaign 2008. PEW RESEARCH CENTER. <<https://www.pewresearch.org/internet/2009/04/15/the-internets-role-in-campaign-2008/>>

Swant, M. (2022, April 21). Meta will soon ban targeting ads based on sensitive categories including religion and politics. Forbes. <<https://www.forbes.com/sites/martyswant/2021/11/09/meta-will-soon-ban-targeting-ads-based-on-sensitive-categories-including-religion-and-politics/?sh=14992a433b3d>>

- Vela, M. (2016). Marketing y reputación de la atracción a la confianza. Paidós.
- Walker, A. and Allen, S., (2015). Chipotle Mexican Grill – Caught in the “Fiasco Vortex” | Washington, DC | Dezenhall Resources. Dezenhall Resources | The Nation's Leading High-Stakes Communications Consultancy. <https://dezenhall.com/2015/12/chipotle-mexican-grill-caught-in-the-fiasco-vortex/>
- Xu, J., & Wu, Y. (2020). Countering Reactance in Crisis Communication: Incorporating Positive Emotions via Social Media. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 352–369. <https://doi.org/10.1177/2329488417702475>
- Yu, T., Lester, R. (2008) Moving Beyond Firm Boundaries: A Social Network Perspective on Reputation Spillover. *Corp Reputation Rev* 11, 94–108. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1057/crr.2008.6>
- Zyglidopoulos, S., Phillips, N. (1999). Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective. *Corp Reputation Rev* 2, 333–350. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540090>