**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

# COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS



**Dra. Ana Mª Enrique Jiménez**
Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual
Universidad Autónoma de Barcelona
España

Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (2007). Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (1998). Coordinadora académica del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional on-line (UAB).
Correo electrónico:
Anamaria.enrique@uab.cat.

**ABSTRACT**
It is often in the social networks where you detect the first signs of a potential crisis situation. Today, many companies decide to be present in social networks to communicate, listen and respond to their audiences openly with immediacy. A simple complaint is visible and propagates through the network in seconds, being capable of generating a negative impact on the corporate image of the organization. The same can happen to the contrary, ie, to praise the performance of a company, which may affect the creation or strengthening of the good reputation of the company. However, we know that this does not happen with the same intensity. In this paper we analyze the decisions and actions of two opposing companies, Nestlé and Panrico, in front of a possible crisis situation.
Keywords: management, communication, crisis, social networks, image.

# LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LAS REDES SOCIALES

**RESUMEN**
En muchas ocasiones es en las redes sociales donde se detectan los primeros indicios de una posible situación de crisis. En la actualidad, numerosas empresas deciden estar presentes en las redes sociales con el fin de comunicarse, escuchar y atender a sus públicos abiertamente con inmediatez. Una simple queja es visible y se propaga por la red en cuestión de segundos, siendo susceptible de generar un impacto negativo en la imagen corporativa de la organización. Lo mismo puede pasar al contrario, es decir, que se alabe la actuación de una compañía, lo cual puede repercutir en la creación o consolidación de la buena reputación de la compañía. No obstante, sabemos que esto último no sucederá con la misma intensidad. En este artículo se analizan las decisiones y actuaciones opuestas de dos empresas, Nestlé y Panrico, ante una posible situación de crisis.
**Palabras clave:** gestión, comunicación, crisis, redes sociales, imagen.

**DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5160392**

**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas son cada vez más conscientes de que gestionar la comunicación se convierte en una función estratégica para garantizar su supervivencia en los mercados en los que operan. Las teorías existentes sobre la gestión de crisis apuntan que la relación que la organización posee con sus públicos de interés debe estar basada en un diálogo abierto, honesto y fluido- siempre en ambas direcciones- , si se quiere proteger la buena imagen y/o reputación corporativa de la compañía (Westphalen 1993, González 1998, Costa 2004, Saura 2005) .

Las empresas han asumido, o van a tener que asumir, si no lo han hecho ya, que han perdido el control absoluto de la comunicación debido en gran parte a la aparición de Internet y a sus múltiples aplicaciones. Hoy más que nunca, cualquier empresa está expuesta a sufrir una crisis corporativa, originada por la opinión desfavorable de un solo individuo que sabe manejarse con soltura en la web 2.0 y cuyos mensajes son difundidos en un tiempo record a través de las redes sociales (twitter, facebook, tuenti..), consiguiendo la notoriedad suficiente para crear una posible crisis de imagen a la empresa. Es por ello, que dado el contexto en el que nos movemos, la preparación y la prevención en la gestión de la comunicación de crisis se plantea como una tarea primordial para los responsables de los departamentos de comunicación de las empresas, quiénes no deberán bajar la guardia especialmente a la hora de gestionar la imagen y/o reputación de la empresa en la Red.

## GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Partimos de la idea de que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad e incluso la continuidad de la misma. Ante ello, es lógico pensar que la reacción ante la crisis si no se ha podido evitar debe ser rápida y contundente, apostando en primer lugar, por actuar y hacerle frente con el fin de minimizar sus consecuencias. Y, en segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos:

"… se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la

> comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima." (Piñuel, 1997, p. 171).

Una situación de crisis creará opinión pública sobre lo sucedido si se convierte en un hecho noticiable para cualquier medio de comunicación, lo que obligará a la empresa a proponer una serie de acciones comunicativas que proporcionen algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices a llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación.

Marín (2000, p. 269) resume este hecho de la siguiente manera:

> "La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis."

Por consiguiente, ante este panorama, es lógico manifestar que la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación es estable.

Haciendo un repaso a la literatura existente sobre comunicación de crisis, apuntamos las definiciones que nos dan varios autores, las cuáles nos parecen pertinentes, y por ello, las incluimos en este artículo:

Mazo (1994, p. 315) define el concepto de comunicación de crisis refiriéndose a:

> "la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones

> anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora."

En segundo lugar, Martín y Rodríguez (1997, p.8), por su parte hablan de la comunicación para situaciones de crisis como un

> "… conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa."

Y, por último, González Herrero (1998, p.38), tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición del término *gestión de comunicación de crisis:*

> "La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación."

Si nos detenemos un momento en las definiciones citadas, veremos que exponen tres conceptos coincidentes y que se repiten entre sus líneas: prevención, plan de comunicación e imagen. En las tres definiciones se habla de *prevención*; ya hemos hecho hincapié en lo importante que resulta adoptar una estrategia comunicativa para anticiparnos a la crisis en tiempos de calma. Seguidamente, y aunque parece lo más obvio, creemos que es necesario establecer una serie de acciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis para encontrarle una salida lo más rápidamente posible. Estas acciones y más procedimientos deberán ser tenidos en cuenta en un *plan de comunicación de crisis*. Y, finalmente, coinciden en mentar el concepto de *imagen***,** considerándola como la posible gran

perdedora de toda situación anómala o problemática que padezca la empresa.

Aunque la imagen de una empresa pueda salir dañada tras una crisis, existen casos donde la amenaza se convierte en una oportunidad, en un avance y en un reforzamiento, de la empresa ante sus públicos. Por otro lado, debemos destacar la importancia que tiene para la empresa poseer una imagen y/o reputación positiva, antes de que suceda la crisis, ya que se convertirá en la mejor protección y en un valor que soportará el desgaste producido por la crisis, proporcionando credibilidad y confianza entre sus públicos.

Esta imagen de la que hablamos, debe ser fruto de la gestión global de la comunicación que se implementa en la empresa. Por ello, debemos considerar a la comunicación de crisis como una parte más de la comunicación corporativa/institucional, que encauzando de una forma coordinada y coherente las acciones de comunicación, consigue alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, siendo trasladados a los distintos públicos de la organización. Es de esta manera como en la empresa se crea una cultura corporativa estableciendo unas líneas de comunicación común en toda su expresión hacia el interior y el exterior de la empresa. El tipo de comunicación de crisis que se practique en la compañía va a ser un reflejo total de dicha cultura corporativa.

## EL IMPACTO DE LAS CRISIS EN LA IMAGEN Y REPUTACIÓN CORPORATIVA

Cualquier suceso que derive en crisis es capaz de comprometer y poner en peligro la imagen y la reputación de la organización donde acontece. Estos dos valores intangibles, que cada vez son más tenidos en cuenta en la gestión empresarial, presentan un grado tan alto de proximidad y similitud semántica que resulta muy complicado establecer límites o diferencias entre uno y otro. Según Villafañe (2003, p. 200) se pueden establecer una serie de diferencias entre estos dos términos, *imagen* y *reputación*, que giran en torno a tres rasgos fundamentales. En primer lugar, el origen de la imagen es diferente al de la reputación. Mientras que la

imagen expresa la personalidad de la empresa (resultado de sus acciones comunicativas en su sentido más amplio), la reputación tiene su origen más bien en la realidad de la empresa (su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa). En segundo lugar, la diferencia radica en el carácter estructural y permanente en el tiempo de la reputación frente al carácter más coyuntural y episódico de la imagen. Y por último, la imagen corporativa es más difícil de analizar y evaluar que la reputación corporativa, debido a que la mayoría de investigaciones que se realizan sobre imagen se basan en determinadas percepciones que los públicos puedan tener de la empresa (Villafañe, 2000, p.166-167); en cambio, la reputación se puede verificar objetivamente a través de unas variables definidas, pudiéndose cuantificar a través de un índice de reputación corporativa[1].

En consecuencia, podemos decir que aunque se puedan establecer diferencias entre un concepto y otro, no dejan de ser consecutivos, pues la reputación es la cristalización de una imagen positiva que se ha consolidado a lo largo de los años. Pero también es cierto que no sólo se necesita tiempo para conseguir una reputación excelente, es además cuestión de estructura y de carácter conductual o comportamental de la empresa. La reputación está ligada a la responsabilidad manifiesta por parte de la organización con la sociedad. Su compromiso con los valores sociales, su contribución a proteger el medioambiente y preservar los objetivos macroeconómicos del país en el que opera, son sin duda, factores que definirán la reputación de cualquier compañía que se trate.

Cuando la empresa se ve implicada en una crisis, ante todo se va a poner a prueba su capacidad de reacción, sus sistemas y estructuras, afectando, en primera instancia, a la imagen que sus públicos tienen de ella. No olvidemos que la imagen corporativa es una estructura mental que los públicos han ido formando como

[1] El Dr. Villafañe, desde la Universidad Complutense de Madrid creó en el año 2000 el primer Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO). Las variables que se establecen en el MERCO para la evaluación de la reputación corporativa son: resultados económico-financieros, calidad del producto servicio, cultura corporativa y calidad laboral, ética y responsabilidad social corporativa, dimensión global, innovación.

consecuencia de los *inputs* comunicativos que le han ido llegando desde la propia organización o desde otras instituciones. Respecto a la reputación de la empresa, queremos señalar que, debido a su carácter permanente y coyuntural, resulta más difícil, pero no improbable, que ésta pueda verse afectada en similar o mayor grado que la imagen, pues recordemos que el origen de la reputación no está en la percepción de los públicos (que puede variar según la interpretación que se haga de los mensajes que llegan), sino que se encuentra, en el interior de ella, más concretamente en su cultura corporativa y su proyecto empresarial.

## LA PRESENCIA DE LAS EMPRESAS EN LAS REDES SOCIALES Y LA GESTIÓN DE CRISIS

La irrupción de las redes sociales en nuestra sociedad ha cambiado la forma de interrelacionarnos. Lo mismo ha ocurrido en las organizaciones quienes han encontrado en estas redes sociales un nuevo canal que permite promocionar sus productos, transmitir sus valores corporativos e interactuar directamente con suspúblicos de interés, los cuales se han convertido en agentes activos desde el punto de vista de la comunicación, siendo generadores de opinión y utilizando las redes sociales para decir lo que les gusta o no les gusta de la organización. Sus opiniones, hoy más que nunca, pueden llegar a influir en las decisiones estratégicas de la empresa, y es por ello que determinar en qué redes aparecer y cómo decidir estar presentes, es una cuestión que preocupa a cualquier empresa ya que son varias las áreas de la organización que pueden beneficiarse, especialmente la de marketing y comunicación. Pero también, no se puede obviar el riesgo que corren si no se gestionan correctamente, pudiéndose volver en su contra e incluso derivando en una posible crisis de imagen o reputación, como veremos más adelante en los casos analizados.

El tamaño de las empresas ha dejado de ser un handicap a la hora de hacer llegar sus mensajes a los *públicos de interés .* Con las redes sociales, todas las organizaciones tienen las mismas posibilidades ya que estos canales permiten el contacto y la relación directa con sus públicos a coste cero. Este factor es muy interesante a tener en cuenta, en momentos de crisis, ya que de este modo su gestión no se ve limitada por un tema de presupuesto, y

**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

más bien responde al acierto o no de las decisiones estratégicas tomadas.

Según Losada[2] las redes sociales presentan una serie de ventajas estratégicas a considerar especialmente cuando una organización tiene la necesidad de actuar ante una situación de crisis:

a) Rapidez en la difusión, comunicación y actualización de contenido de interés por parte de la empresa hacia sus públicos. También nos proporciona la posibilidad de incorporar recursos audiovisuales para completar y ampliar estos mensajes.
b) No existen intermediarios, lo que comporta que las opiniones de la empresa son directamente visibles y es imposible que su contenido se vea alterado por otros agentes sociales (medios de comunicación, líderes de opinión...), y
c) Retroalimentación con sus interlocutores, especialmente en momentos de crisis, cuando éstos son los que están involucrados en los hechos que han provocado esta situación.

Sin embargo, no podemos olvidar a aquellos públicos internautas que no están implicados directamente en la crisis, pero que pueden sentir curiosidad por lo que está ocurriendo y verter sus opiniones al respecto. De esta forma, la empresa puede conocer de primera mano las preocupaciones, dudas e inclusive críticas de los afectados y no afectados con el fin de monitorizarlas y así plantear las estrategias que se consideren oportunas.

Resulta importante para el responsable de gestionar las crisis en las redes sociales conocer la naturaleza y la posible evolución de éstas ya que la prevención siempre será el factor clave en toda gestión de crisis. El *Community manager* (se le conoce por ese nombre en inglés) parece ser el profesional más adecuado para llevar a cabo esta tarea, ya que como gestor de la comunicación *on-line*, debe ser quien gestione y dinamice con eficiencia la comunicación de la compañía que circule por la Red y que es relevante..

[2]Disponible en: http://reddircom.org/redes_sociales_en_crisis.html. Última visita 1 de febrero de 2013.

**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

Colomés[3] establece cinco etapas por las que puede atravesar un asunto susceptible de derivar en crisis o conflicto para la organización:

> 1ª etapa. *Tranquilidad*: es un estado donde no se perciben conflictos o malestar en las redes sociales. Es un momento óptimo para la gestión y la monitorización de las comunidades on-line, así como para establecer protocolos y prepararse ante posibles situaciones adversas.
>
> 2ª etapa. *Crítica moderada*: a través de la monitorización se detecta que en las redes sociales hay malestar por parte de los seguidores en relación a nuestra marca. Esta situación suele producirse cuando se producen nuevos lanzamientos de productos, difusión de campañas, o bien, el servicio que ofrece nuestra empresa no es bueno. En esta etapa añadiríamos, posibles actuaciones de la organización que la sociedad no ve con buenos ojos por considerarlas poco éticas o poco responsables - como veremos en uno de los casos que analizaremos más adelante, el caso KitKat-. Según Colomés (año), esta etapa es clave porque podemos actuar y prevenir una crisis si el equipo está preparado. En este momento, el *Community manager* debe monitorizar y recoger todos los datos posibles (quejas, opiniones contrarias,…) para transmitirlos al responsable o Director de comunicación. Es importante dicha labor de intermediario, ya que de esta manera se presiona internamente a la empresa para investigar si las quejas están justificadas y si se está realizando o actuando de manera incorrecta.
>
> 3ª etapa. *Conflicto*: se entra en una situación de conflicto cuando la tensión ha aumentado y la crítica directa ya escapa del control de nuestra red y aparece reflejada en blogs, páginas webs, youtube,... En esta fase, es muy común observar como algunas empresas, por miedo a que se propaguen las críticas, utilizan la amenaza como medida de

[3] http://www.top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes-sociales-social-media/ Última visita el 28 de enero de 2013.

**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

fuerza, con el cierre de muros, vídeos de youtube… Esta situación suele crear el efecto contrario, agravar y magnificar la crisis. La manera de actuar en esta fase es muy importante, ya que la primera respuesta suele ser clave y condicionar el desarrollo de la crisis. En esta etapa el *Community manager* deberá contactar con el responsable de comunicación con el fin de implementar el plan de crisis, en el cual ya estarán establecidos varios modelos de respuestas preparadas. Mientras se investiga los orígenes del problema y su causante, se deberá averiguar qué ha pasado en la organización, si ha sido un error de la empresa. Ésta deberá contactar con el causante y darle personalmente la solución al problema y pedir disculpas en caso de ser necesario. Y por último, deberá publicar la respuesta oficial, siendo transparente, asumiendo la responsabilidad de la situación y ofreciendo soluciones convincentes.

4ª etapa. *Crisis*: si no se ha atajado el conflicto en la fase anterior, lo que se inició como un incidente menor puede convertirse en una crisis de imagen para la marca. Llegados a este punto hay que involucrar a la *alta dirección*, pues la gravedad de la situación tiene como resultado un ataque a la marca de la organización. En este caso, los pasos a seguir serían: informar a los máximos responsables, crear una página con la versión oficial de la empresa, mantener la transparencia y ante todo, dar la cara.

5ª etapa. *Post-crisis*: como su propio nombre indica es la etapa que se inicia después de haber dado por terminada y zanjada la crisis. No obstante, se debe hacer un seguimiento de las medidas tomadas, lo que es posible que signifique seguir difundiendo mensajes entre los usuarios para que sepan que la empresa sigue preocupada por el problema. En esta fase, se recomienda hacer un estudio exhaustivo de lo sucedido, una revisión del plan de crisis y de cómo se ha llevado la gestión de la crisis, así como la actuación de las personas implicadas.

De lo apuntado más arriba podemos observar, por tanto, que si se quiere hacer uso de las redes sociales, la empresa deberá

aceptar ciertas reglas de juego. Para empezar, resulta necesario contar con un profesional especialista en la gestión de la comunicación *on-line*, el *Community manager*, que desarrolle una labor de monitorización y de dinamización de la comunidad *on-line*. La empresa debe escuchar y dialogar con sus *públicos de interés*. Si no se puede garantizar una participación activa por parte de la empresa, es mejor que desista de estar presente en las redes sociales. Para no perder la credibilidad y recobrar, por ende, la confianza de sus públicos *stakeholders* en momentos de crisis, la empresa deberá ser transparente, aceptar los errores con humildad (si así se han producido por parte de la organización) y ser honestos. La prevención resulta esencial en situaciones críticas tener planificadas con anticipación posibles respuestas, en función de los diversos escenarios que se puedan dar, nos ayudará a ganar tiempo. Y por último, aprender de lo sucedido y las posibles incidencias que han acontecido. Hacer una valoración de todo lo ocurrido con el fin de conocer cuáles han sido los aciertos y los errores cometidos para evitar que vuelvan a suceder y estar más preparados para próximas ocasiones.

## LAS CRISIS EN LAS REDES SOCIALES: EL CASO *KIT KAT* (NESTLÉ) Y EL CASO *DONETTES* (PANRICO)

El primer estudio de caso que se presenta está centrado en el análisis del comportamiento de la multinacional Nestlé en las redes sociales, tras verse sumergida en una crisis de imagen a raíz de una denuncia realizada por Greenpeace. En marzo del 2010, la organización ecologista acusaba a Nestlé, a través de un vídeo difundido por Internet, de utilizar aceite de palma para fabricar su chocolatina *Kit Kat*. En el vídeo se mostraba como este aceite de palma se extraía de los bosques de Indonesia. Para Greenpeace, la empresa proveedora de la corporación suiza, Sinar Mas, estaba contribuyendo a la deforestación de la selva lo que repercutía en la destrucción del hábitat del orangután. La noticia desencadenó una movilización en contra de Nestlé y se difundió por toda la Red, tanto es así que, en la página de Facebook de la multinacional, sus fans se hicieron eco de la publicación y comenzaron a elevar sus protestas. Nestlé optó por la estrategia de censurar todo comentario crítico hacia la organización, hasta tal punto, que se dirigió a sus seguidores en Facebook diciéndoles que borrarían todo comentario

**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

crítico hacia la organización. De hecho, así lo hicieron y bloquearon el vídeo en Youtube, aunque no les sirvió de mucho porque el vídeo ya había comenzado a difundirse por otras plataformas *on-line*[4]. Sin embargo, esto no hizo otra cosa que caldear aún más los ánimos, pues los internautas no solo ya protestaban por la actitud poco responsable y sostenible en relación a la fabricación de sus productos, sino que criticaban el comportamiento que la multinacional Nestlé estaba ejerciendo en contra de la libertad de expresión quienes que querían mostrar su desacuerdo con la actuación de la compañía. Estas críticas a la compañía continuaron circulando por otras plataformas como Twitter y muchas otras páginas web, que pedían una y otra vez que Nestlé rompiera sus relaciones con el proveedor Sinar Mas. Así sucedería, finalmente, y la compañía suiza lo hizó público a través de un comunicado en su página web[5].

¿Cómo es posible que Nestlé, una empresa que siempre se ha caracterizado por sustentarse en unos valores de transparencia y de compromiso, y muy especialmente en temas de Responsabilidad social corporativa, actuara de esta forma? Éste es un claro ejemplo de que ninguna organización es inmune a una situación de crisis e incluso para las empresas que parecen tenerlo todo bajo control, incluida la planificación de su comunicación. Nestlé, desde un principio apostó muy fuerte por utilizar la web 2.0 con el propósito de compartir con sus públicos su visión, misión y valores, así como establecer un diálogo fluido con ellos, especialmente, con sus consumidores. Sin embargo, este suceso demuestra, que con sólo estar presente en las redes sociales no es suficiente. Éste es un medio muy potente que requiere de una adecuada gestión, ya que se convierte en un punto de contacto directo y muy poderoso con

[4] "…Greenpeace, mediante un comunicado a los medios, informó que Nestlé había logrado bloquear por unas horas el vídeo en youtube, sin embargo, esto no evitó que la grabación se siguiera observando ya que inmediatamente los internautas difundieron el vídeo a través de otra red social llamada Vimeo".(Aguirre, 2010, p. 25).
[5]Disponible en:
http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Media/Statements/Greenpeace_letter_Nestle_Chairman.pdf
Última visita el 28 de enero de 2013.

sus públicos; por tanto, subestimar su capacidad de impacto es una equivocación.

Desde el punto de vista de la gestión de crisis, Nestlé erró como no, en la estrategia de comunicación. En primer término, optó por eliminar y/o censurar todo mensaje contraproducente para la empresa, sin querer asumir la acusación de estar actuando de manera irresponsable contra el medio ambiente. Para el público internauta, Nestlé se estaba mostrando inaccesible y estaba actuando en contra de los principios de bidireccionalidad que se da en la comunicación que circula por las redes sociales. Pensó que de esta forma atajaría el problema y lo que sucedió fue todo lo contrario, el conflicto se avivó aún más y la valoración de si la empresa debía romper sus relaciones con Sinar Mas, se dio una vez que la crisis ya estaba en todo su apogeo, después de haber perdido el control de la situación. Sin embargo, no podemos obviar que la entonación del *mea culpa* finalmente llegó (como dice el refranero popular, “más vale tarde que nunca”), y tuvo una buena acogida por el público.

No contamos con la información suficiente que nos permita valorar los efectos que esta crisis tuvo sobre la imagen corporativa de Nestlé. Posiblemente para la multinacional suiza, el contar con una reputación excelente le ayudó en aquel momento a capear el temporal. Eso sí, esto no quiere decir que siempre le vaya a funcionar. Ganarse la confianza de los públicos es tan fácil o difícil como perderla.

El segundo caso que queremos analizar es el ocurrido con el producto de bollería *Donettes*, de la empresa Panrico (España). La gestión de la crisis que se realizó en este caso, fue totalmente distinta a la que hemos podido ver con el producto *Kit Kat* de Nestlé. Es cierto que no hay dos crisis iguales, que las causas originarias no fueron las mismas, pero sí consideramos interesante observar otra mentalidad de gestionar una posible crisis en términos de comunicación.

El 28 de septiembre de 2011, un usuario de la red social Twitter, Xavi Calvo, lanza el siguiente mensaje "Qué mala leche. Señores de @Donettes, frivolizar con según qué cosas para hacer

marketing es lamentable"[6]. El mensaje estaba acompañado de una foto del producto en cuyo envase se podía leer: “A pedir, al metro”. Con esta denuncia, el usuario exigía una rectificación de la compañía, pues creía que el eslogan “A pedir, al metro” era especialmente desafortunado en los tiempos de crisis económica que estaba y está atravesando España. El eslogan utilizado por la compañía formaba parte de una campaña de publicidad (“No me toques los *Donettes*”) que ya llevaba unos meses funcionando en el mercado, y en la cual se utilizaban otros mensajes *claims* como: “Pedir puede dañar seriamente nuestra amistad', o “Comparto mi cuerpo, no mis *Donettes*”. El concepto creativo estaba basado en la idea de que los *Donettes* son tan deliciosos que cuesta compartirlos con los demás.

El perfil de @xavicalvo no contaba con muchos seguidores, pero unos minutos más tarde creaba el hashtag #boicotdonettes y el mensaje fue retuiteado con mayor intensidad, tanto es así que llegó a ser el asuntó más popular en google España (*trending topic).*

La compañía Panrico, a través de su cuenta de Twitter, respondía casi al momento: "Esta campaña está en los puntos de ventas desde hace tiempo con diferentes *eslogans* , algunos más provocativos que otros". Y horas más tarde, la compañía señalaba: "Os estamos escuchando y por eso estamos tomando una decisión ahora mismo”. No pasaron ni 24 horas cuando la compañía hacía pública, vía Twitter, su decisión de retirar los packs que contenían esos mensajes: "Estamos de acuerdo con vosotros y os pedimos disculpas. Vamos a retirar los packs lo antes posible**"**, "No teníamos intención de ofender a nadie. Una vez nos indican que es así, no hay otra decisión posible"[7]. Es más la empresa contactó directamente con el usuario Xavi Calvo para pedirle disculpas, quien más tarde felicitó a la compañía públicamente, vía twitter, por como Panrico había reaccionado y por la decisión adoptada. Y así se zanjó el asunto.

[6] https://twitter.com/xavicalvo/status/119124035392114688. Última visita el 28 de enero de 2013.
[7]“ Véase: Donettes retira una campaña por la presión de twitter. Disponible en: http://www.elmundo.es/elmundo/2011/09/30/valencia/1317365823.html. Última visita el 28 de enero de 2013.

**O ORBIS**
**Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /** PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela / REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:
Ana Mª Enrique Jiménez (2013).
**COMMUNICATION MANAGEMENT CRISIS IN SOCIAL NETWORKS**
www.revistaorbis.org.ve / núm 24 (año 8) 116-131

Nos encontramos, esta vez, ante una correcta gestión de un asunto que, de no haberse realizado de esta manera, es muy probable que hubiera desencadenado en una situación crítica para Panrico. La empresa supo detectar a tiempo los primeros brotes de un posible boicot que hubiera podido tener mayor trascendencia, y por ende, hacer peligrar su imagen corporativa. Los responsables de la gestión de la comunicación *on-line* de Panrico realizaron un minucioso seguimiento, minuto a minuto, de lo que se estaba gestando en la red, y fueron rápidos en tomar y comunicar una decisión, *a priori*, acertada, por la buena aceptación que tuvo por parte de los internautas. La empresa supo asumir su error y su responsabilidad con celeridad, lo que le permitió resolver con eficacia la situación. Sin duda alguna, si hay algo que le funcionó muy bien a Panrico fue el saber escuchar y dialogar, y como no, ser rápida en dar una respuesta. Estar presentes en las redes sociales conlleva inexorablemente actuar de este modo. Y para conseguirlo, la monitorización, y contar con profesionales especializados que lo hagan, es la clave.

## CONSIDERACIONES FINALES

Para las empresas que apuestan por estar presentes en las redes sociales resulta imprescindible adquirir la capacidad y habilidad de gestionar aquellos asuntos susceptibles de derivar en crisis y capaces de dañar su imagen y/o reputación corporativa si no se detectan y/o detienen a tiempo. Los expertos en comunicación saben que una exitosa gestión de crisis es aquella que nadie sabe que existió y, para ello, la prevención y la preparación son capitales. Las redes sociales son un medio muy potente que la empresa tiene a su alcance para establecer buenas relaciones con sus *públicos de interés* y mostrar su lado humano. Ahora bien, es necesario conocer muy bien sus posibilidades desde el punto de vista de la comunicación, especialmente si se requiere hacer frente a cualquier situación delicada que sea capaz de poner en jaque la imagen y/o reputación de la organización. Es por ello, que contar con profesionales especialistas en la materia, *Community managers,* facilita a la empresa implementar esta tarea.

Tal y como hemos visto, un sistema de comunicación eficaz en gestión de crisis en redes sociales se articula, en primer lugar, a partir de la escucha permanente de lo que dicen y hablan los

públicos de la empresa. En segundo lugar, es necesario establecer un protocolo de actuación que se caracterice por su capacidad de reaccionar y dar una respuesta con rapidez a la demanda que se está gestando en la Red. Y por último, es necesario implementar una estrategia de comunicación basada en la transparencia, coherencia y responsabilidad por parte de la organización hacia sus públicos. Para terminar, una dosis de autoevaluación y aprender de los aciertos y errores ayudará a estar mejor preparados para futuras crisis.

## REFERENCIAS

Aguirre, D. (2010). Kit Kat en chocolate de Nestlé que le genera crisis en la red. *Revista Imagen y* Comunicación, 4, abril, 25-27.

Colomés, X (2010). Cómo gestionar una crisis en Social Media. Disponible en: http://www-top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes-sociales-social-media/. Última visita el 1 de febrero de 2013.

El Mundo (2011).*Donettes retira una campaña por la presión de Twitter*. Disponible en: http://www.elmundo.es/elmundo/2011/09/30/valencia/1317365823.html. Última visita el 1 de febrero de 2013.

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

Losada, J. C. (2012) Redes sociales en situaciones de crisis. Disponible en: http://reddircom.org/redes_sociales_en_crisis.html. Última vista el 1 de febrero de 2013.

Marín, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Barcelona: Bayer Hnos.

Martín, C., Rodríguez M Sainz R. y Tena, A.1997). La comunicación para situaciones de crisis". *Investigación y Marketing*, *60*, 6-16.

Nestlé (2011). Carta a Greenpeace. Disponible en: http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Media/Statements/Greenpeace_letter_Nestle_Chairman.pdf. Última visita el 1 de febrero de 2013.

Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

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