



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Manejo de crisis de marca de empresas mexicanas a través de
estrategias de marketing en redes sociales: un estudio de caso de
la empresa “La Costeña”**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:
Estefanía Mucito Nájera

Tutor:
Dra. Laura Estela Fischer de la Vega
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, febrero de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Toma 20 años en construir una reputación y 5 minutos en arruinarla. Si piensas sobre ello, harás las cosas de diferente manera”.

Warren Buffett

“Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias”.

Albert Einstein

Los chinos utilizan dos pinceladas para escribir la palabra “crisis”. Una pincelada significa “peligro” la otra “oportunidad”. En una crisis toma conciencia del peligro, pero reconoce la oportunidad.

John F. Kennedy

“The opportunity to develop competencies may be handed to us in the form of a crisis”.

Whitney Johnson

Agradecimientos

*A mis dos angelitos, mis abuelitos **Venancio (Nano)** y **Constantina (Tota)**, a ellos les dedico este logro principalmente por ser las personas más ejemplares, valientes y sabias que pude haber conocido. Y porque si bien partieron durante el proceso de mi Maestría, sé que estarían muy orgullosos de mí y que comparten esta victoria conmigo desde el cielo. Así mismo, ellos saben que fue muy difícil para mí poder continuar este sueño sin ellos, ya que mi Nano partió cuando me encontraba en mi estancia de investigación en España y no pude despedirme de él; y mi Tota partió meses después de mi regreso. A ellos les estaré eternamente agradecida y los llevaré siempre en mi corazón, por lo que la culminación de este sueño es por ellos en reconocimiento por haber sido mi guía desde que nací.*

*A mis abuelitos, **Rosita** y **Sebastián**, que tengo la fortuna de que sigan conmigo y que sé que también para ellos ha sido difícil la pérdida de sus compañeros de vida. Por lo que me han enseñado a que se debe tener fortaleza para salir adelante pese a las situaciones adversas, aprender, tener una buena actitud y tomar lo mejor de los peores momentos.*

*A mis papás, **Carmen** y **Martín**, quienes me han apoyado desde siempre y han creído en mí. Gracias por su paciencia y por motivarme a no darme por vencida, por darme razones para cosechar nuevos éxitos, por hacer de mí la persona que soy actualmente, por estar en las buenas y en las malas, por ser mi motor, por ser las personas que más admiro y por brindarme todo su cariño.*

*A mis hermanos, **Martin** y **Sebastián**, que siempre me han cuidado como su hermana la más pequeña, que me han regañado cuando lo he necesitado y que me han ayudado a levantarme en mis caídas. Gracias por su apoyo y por darme a 3 personitas maravillosas, mis sobrinos **Vale**, **Leo** y **Bruno** quienes trajeron alegría a mi vida*

A mi familia, “Los Mucito” y “Los Nájeras”, porque tengo la fortuna de tener una familia extensa, que me faltarían hojas para nombrar a cada uno de ellos, pero que también me gustaría agradecerle a cada uno por estar ahí siempre, por enseñarme que hay personas que entran y se van de nuestras vidas, pero hay personas que se quedan para toda la vida, y se les llama “Familia”.

*A mi asesora, **Laura Fischer**, porque desde un inicio creyó en mi tema y me motivo hasta el final para concluir la tesis, por sus enseñanzas, por su paciencia y por estar siempre al pendiente. También por recomendarme a mis sinodales **Adrián, Javier, Stephen y José Luis** a quienes también les estoy agradecida por sus aportaciones tan valiosas en este trabajo y por dedicarme su tiempo para leerme.*

*A mis amigas de toda la vida, mi hermanita **Viridiana** y a mi mejor amiga de la Licenciatura, **Valeria**. Gracias por escucharme, por sus consejos, por compartir mis tristezas y alegrías, por ser mi apoyo, por ser parte de mis logros, por motivarme a perseguir mis sueños y por todo el cariño que me brindan.*

*A mis amigos de la maestría, **Diego, Karen, Bris y Charlie**, con quienes compartí aventuras, tristezas, alegrías, muchas risas, diversión y grandes momentos que me enseñaron que en la vida siempre hay que sonreír. Así como también, a todas las personas que conocí en cada semestre que hasta el día de hoy me han brindado su amistad y que he tenido la fortuna de compartir grandes momentos con ellos, y que por temor a que no se me pasé ningún nombre no hago mención de todas aquellas personas que también fueron parte de este logro.*

A todas las demás personas que formaron parte antes, durante y después de este proyecto profesional y académico, quienes entraron y se quedaron hasta el final, y también a aquellas que decidieron salir de mi vida. Les agradezco porque me llevo de cada uno de ustedes un nuevo aprendizaje, tomando siempre lo mejor y que si fueron parte de mi vida fue por una razón, lo cual estoy segura de que también me ha forjado y convertido en la persona que soy.

Índice

Introducción.....	13
Planteamiento del problema y delimitación.....	17
Preguntas de investigación.....	19
Objetivos de la investigación	19
Justificación de la investigación	21
Limitaciones de la investigación	24
Metodología	26
CAPÍTULO 1: CRISIS DE MARCA EN MEDIOS TRADICIONALES.....	28
1.1 Comunicación de crisis	29
1.2 Características de una crisis.....	31
1.3 Fases de las crisis.....	33
1.3.1 Precrisis.....	35
1.3.1.1 Plan de crisis	35
1.3.2 Crisis.....	41
1.3.2.1 Instrumentos de comunicación durante la crisis.....	43
1.3.2.2 Reputación corporativa.....	46
1.3.2.3 La gestión de las crisis	49
1.3.2.4 Estrategias para la gestión de crisis.....	51
1.3.3 Postcrisis	60
CAPÍTULO 2: SITUACIONES DE CRISIS EN REDES SOCIALES.....	62
2.1 Antecedentes de redes sociales	62
2.1.1 Facebook.....	72
2.1.2 Twitter	79
2.2 Estrategias de marketing en redes sociales.....	84
2.3 Manejo de crisis en redes sociales.....	92
2.3.1 La Comunicación boca-oreja o el <i>Word of Mouth</i> (WOM).....	94
2.3.2 Comunicación boca-oreja electrónico o <i>Electronic Word-of-Mouth</i> (eWOM)	95
2.3.3 Comunicación viral	97
2.3.4 Reputación corporativa online	99
2.3.5 Gestión de la reputación online en crisis de marca.....	101
CAPÍTULO 3: COMMUNITY MANAGER	119



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

3.1 Funciones principales del Community Manager y del Social Media Manager	122
3.2 Habilidades del Community Manager y del Social Media Manager	124
3.3 Monitorización	126
3.3.1 Herramientas de gestión en redes sociales	127
3.3.2 Herramientas estadísticas o de analítica en redes sociales	130
3.3.3 Herramientas de monitoreo de reputación en redes sociales	133
3.3.4 Herramientas para medir la influencia en redes sociales	134
3.3.5 Otras herramientas para el monitoreo comentarios en redes sociales	134
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CASO DE ESTUDIO “LA COSTEÑA”	142
4.1 La Costeña	142
4.1.1 Historia	142
4.1.2 Misión	143
4.1.3 Visión	143
4.1.4 Filosofía	144
4.1.5 Valores	144
4.1.6 Principios	145
4.1.7 Código de ética y conducta	146
4.1.8 Marcas	147
4.2 Importancia y posicionamiento de la empresa “La Costeña” en México	147
4.2.1 Información sobre el sector	147
4.2.2 Premios y reconocimientos	148
4.3 Situación de crisis de la empresa “La Costeña”	150
4.3.1 Investigación documental en recursos electrónicos	153
4.3.2 Análisis de contenido de los comentarios publicados en las páginas de Facebook y Twitter de “La Costeña”	164
4.4 Recomendaciones y análisis general del estudio de caso “La Costeña”	192
Conclusiones	202
Anexos	210
Referencias	239

Índice de figuras

Figura 1: Etapas de la crisis. Elaboración propia a partir de José Carlos Losada (2010, págs. 36-38).	33
Figura 2: La reputación de acuerdo con la Teoría de la visión basada en los recursos. Elaborado por Alloza, Carreras, & Carreras (2013, pág. 337).	49
Figura 3: Modelo de la Teoría de la Comunicación Situacional de la Crisis. Elaborado por Coombs & Holladay (2002, pág. 168).	54
Figura 4: Indicadores estadísticos clave para los usuarios de internet, móviles y redes sociales del mundo. Elaborado por Kemp (2017).	64
Figura 5: Variación anual en los principales indicadores estadísticos. Elaborado por Kemp (2017).	64
Figura 6: Penetración de internet por país. Elaborado por Kemp (2017).	65
Figura 7: Crecimiento anual por país de usuarios de internet. Elaborado por Kemp (2017).	65
Figura 8: Promedio de horas dedicadas a internet por día en cada país. Elaborado por Kemp (2017).	66
Figura 9: Penetración de las redes sociales por país. Elaborado por Kemp (2017).	66
Figura 10: Crecimiento de usuarios de redes sociales por país. Elaborado por Kemp (2017).	67
Figura 11: Ranking del crecimiento de usuarios de redes sociales por país. Elaborado por Kemp (2017).	67
Figura 12: Promedio de horas por día que los usuarios usan las redes sociales en cada país. Elaborado por Kemp, 2017.	68
Figura 13: Usuarios de internet en México 2006-2016. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).	68
Figura 14: Perfil del internauta mexicano. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).	69
Figura 15: Tiempo promedio que los internautas dedican a navegar en internet diariamente. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).	69

Figura 16: Dispositivos y tiempo de conexión que los usuarios dedican a estar conectados en redes sociales. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).....	70
Figura 17: Top 15 de las redes sociales más utilizadas en el mundo. Elaborado por Solís (2016).....	71
Figura 18: Usuarios activos de las principales plataformas de redes sociales. Elaborado por Kemp (2017).....	71
Figura 19: Redes sociales utilizadas en México. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).....	72
Figura 20: Análisis del uso de Facebook. Elaborado por Kemp (2017).	74
Figura 21: Top de los países y ciudades que utilizan Facebook. Elaborado por Kemp (2017).	74
Figura 22: Fórmula para calcular el engagement rate en Facebook. Elaborado por Mejía (2014, pág.145).	78
Figura 23: Promedio de engagement rate por tamaño de página.....	78
Figura 24: Fórmula para calcular el engagement rate en Twitter. Elaborado por Mejía (2014, pág. 146).	82
Figura 25: Los 9 pasos del plan estratégico de marketing en redes sociales. Elaboración propia a partir de Mejía (2014, págs. 315-328).	85
Figura 26: Los 7 pasos para responder a un ataque a la reputación de la empresa en redes sociales. Elaboración propia a partir de Mejía (2014, pág. 305).	105
Figura 27: Modelo de Comunicación de Crisis Social-Mediada Modelo (SMCC). Elaborado por Austin, Fisher, & Jin (2012, pág. 192).	114
Figura 28: Perfiles y funciones de los gestores de la comunidad online. Elaborado por María Dolores Ibañez (2016, pág. 28).	121
Figura 29: Logotipo de "La Costeña" obtenido de su sitio web.....	142
Figura 30: Marcas de la empresa "La Costeña" obtenidas de su sitio web.	147
Figura 31: Ranking de las 10 marcas más elegidas en México. Elaborado por Brand Footprint de Kantar Worldpanel (Vargas, 2017).	149

Figura 32: Selfie publicada por uno de los ex trabajadores de "La Costeña" en Facebook.	150
Figura 33: Mensaje que le envió "Alerta Ecatepec" a "La Costeña" a través de Facebook.	154
Figura 34: Tweets realizados por "Alerta Ecatepec" el 14 de julio de 2016.	155
Figura 35: Comunicado publicado por "La Costeña" el 22 de julio de 2016 a través de sus redes sociales.	156
Figura 36: Video corporativo de "La Costeña" subido a través de su canal de YouTube (https://www.youtube.com/watch?v=qhAsSbWRfkM)	157
Figura 37: Resultados obtenidos de Google Trends de las búsquedas de la palabra "La Costeña" de junio a septiembre de 2016.	158
Figura 38: Noticia publicada en "El Universal" sobre la revisión de las latas de "La Costeña". Elaborado por Pallares (2016).	162
Figura 39: Noticia publicada por "Milenio Noticias" sobre los resultados obtenidos de las latas de "La Costeña". Elaborado por Ávila, 2016.	163
Figura 40: Gráfica de barras de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	168
Figura 41: Gráfica de pastel de la clasificación de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	168
Figura 42: Gráfica de pastel de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" durante la crisis. Elaboración propia.	173
Figura 43: Gráfica de pastel de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.	175
Figura 44: Fórmula para calcular el engagement rate de Facebook. Elaboración propia a partir de Mejía (2013, pág. 145).	179
Figura 45: Fórmula para calcular el <i>engagement rate</i> de Twitter. Elaboración propia a partir de Mejía (2014, pág. 146).	179
Figura 46: Publicación realizada en la cuenta de Facebook de "La Costeña" el 22 de julio de 2016.	182

Figura 47: Publicación realizada en la cuenta de Twitter de "La Costeña" el 22 de julio de 2016.	182
Figura 48: Publicación realizada en la cuenta de Facebook de "La Costeña" el 4 de octubre de 2016.	183
Figura 49: Comentarios de los usuarios realizados en la cuenta de Facebook de "La Costeña" el 5 de octubre de 2016.....	183
Figura 50: Gráfica de barras de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.....	184
Figura 51: Gráfica de barras de la clasificación de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	185
Figura 52: Gráfica de barras de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.....	185
Figura 53: Gráfica de barras de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	187
Figura 54: Gráfica de barras de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.	189

Índice de tablas

Tabla 1: Instrumentos de comunicación. Elaboración propia a partir de José Carlos Losada (2010, págs. 98-110).	45
Tabla 2: Diferencias de imagen corporativa y reputación. Elaboración propia a partir de Ritter (2013, págs. 136-137).	48
Tabla 3: Ejemplos de objetivos y metas en redes sociales. Elaborado a partir de Mejía (2014, pág. 319).	89
Tabla 4: Tipos de audiencia y sus necesidades durante una crisis. Elaborado a partir de Middleberg (2001, págs. 176-177).	113
Tabla 5: Funciones desempeñadas por los diferentes perfiles de Community Manager y el Social Media Manager. Elaborado por Óscar Rodríguez (2011, págs. 77-78).	123
Tabla 6: Habilidades destacadas de los diferentes perfiles de Community Manager y el Social Media Manager. Elaborado por Óscar Rodríguez (2011, págs. 79-80).	125
Tabla 7: Herramientas de gestión de redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).	130
Tabla 8: Herramientas estadísticas o de analítica de redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).	132
Tabla 9: Herramientas de monitoreo de reputación de redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).	133
Tabla 10: Herramientas para medir la influencia en redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).	134
Tabla 11: Unidades para el análisis de contenido. Elaborado por Cardoso (2010, págs. 91-94).	139
Tabla 12: Reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	167
Tabla 13: Clasificación de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	168
Tabla 14: Clasificación de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.	169

Tabla 15: Palabras y frases positivas/negativas realizadas por los usuarios en la cuenta de Facebook y Twitter de "La Costeña". Elaboración propia.	172
Tabla 16: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	173
Tabla 17: Sumario de las palabras y frases positivas/negativas utilizadas por los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	174
Tabla 18: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.	175
Tabla 19: Sumario de las palabras y frases positivas/negativas utilizadas por los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia...	177
Tabla 20: Top 5 de las palabras y frases positivas/negativas más utilizadas durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.....	177
Tabla 21: Top 5 de las palabras y frases positivas/negativas más utilizadas durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.....	178
Tabla 22: <i>Engagement rate</i> durante las diferentes fases de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	179
Tabla 23: <i>Engagement rate</i> en Twitter de "La Costeña" en las diferentes fases de la crisis.	180
Tabla 24: Reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.....	184
Tabla 25: Clasificación de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	184
Tabla 26: Reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.....	185
Tabla 27: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	186
Tabla 28: Sumario de las palabras y frases positivas/negativas utilizadas por los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.	188

Tabla 29: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.	189
Tabla 30: Sumario de las palabras y frases negativas/positivas utilizadas por los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.	191

Introducción

Las redes sociales son un medio en el que los usuarios se encuentran cada vez más conectados, lo que ha permitido a las empresas conocer más a sus consumidores, tener un contacto directo con ellos, compartir información que les sea de su interés, ofrecer sus productos o servicios y mejorar su reputación, con la finalidad de posicionar su marca y fortalecer la lealtad de la misma entre los seguidores, consumidores y clientes potenciales. Además de que la inmediatez e interactividad de las redes sociales ha hecho que las personas no sólo consuman información sino también la creen, y así compartirla con sus amigos.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que las redes sociales han traído al mundo actual, también han generado grandes retos a las empresas, ya que si éstas no se gestionan de manera adecuada pueden tener repercusiones por toda la información que se comparte de manera masiva, por ejemplo, si existen empleados descontentos, competidores o clientes molestos, pueden disponer de estas herramientas para exponer sus inconformidades de manera pública a través de este medio, en donde los usuarios no pueden discernir la información verdadera de la falsa. Los empleados descontentos pueden ser la mayor causa de los problemas online, ya que tienen información a archivos privados e información de primera fuente que pueden hacer pública en internet (Middleberg, 2001, pág. 153). Este sabotaje puede convertirse en una crisis de marca que puede afectar la reputación online de la empresa si no se realiza una estrategia adecuada para mitigar el problema, por lo que no sólo basta con tener presencia en redes sociales sino también darles la importancia debida al igual que otros medios.

Por tanto, es importante llevar a cabo una gestión de la crisis, para que no se vean afectados los grupos de interés y la propia organización. En el contexto de la gestión de crisis, Coombs (2015) (citado en van der Meer, 2016, pág. 952) expone que la crisis organizacional se refiere principalmente a los efectos amenazadores de un



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

evento impredecible sobre las expectativas importantes de los grupos de interés y las consecuencias negativas para la organización.

Las publicaciones en redes sociales ofrecen a los investigadores de crisis de marca nuevas oportunidades para estudiar grandes cantidades de datos de comunicación de crisis, debido a la propagación de éstas y al acceso de información que se publica a través de plataformas en línea como blogs, Facebook o Twitter, entre otras (van der Meer, 2016, pág. 953). Estas publicaciones deberán ser monitoreadas por la empresa para evitar que suceda una crisis de marca, y sobre todo sirven para tener comunicación directa y constante con sus usuarios sobre la empresa, marca, productos o servicios de la misma.

Dicho lo anterior, el objetivo general de la presente investigación es conocer y analizar el manejo de crisis de marca a través de estrategias de marketing en redes sociales de una empresa mexicana, ya que la supervivencia de la reputación de la empresa depende en gran medida de su rapidez de respuesta. Por lo tanto, se parte de la teoría sobre la comunicación de crisis en medios tradicionales, de la cual se obtuvieron las bases para la investigación sobre las situaciones de crisis de marca en las redes sociales, tomando en cuenta el rol del gestor de las mismas, que es el *Community Manager*, y finalmente se expone el estudio de caso de la empresa mexicana “La Costeña” en el que se analiza la importancia de las redes sociales en una situación de crisis de marca, tema que fue investigado a nivel organizacional y estratégico por las implicaciones que tiene en su reputación.

La estructura del presente trabajo que se aborda a continuación comienza con la teoría de crisis para mostrarle al lector que las crisis se pueden manifestar en diferentes ámbitos, por lo que posteriormente se habla de manera particular de la crisis de marca en redes sociales, tema principal del trabajo. Resaltando las consecuencias que puede tener un mal uso de las redes sociales en las estrategias de marketing de las empresas, debido a que sí, por otra parte, se tiene una buena gestión y presencia de las mismas, los beneficios internos y externos que traen consigo permitirán mejorar su rentabilidad, identificar nuevas oportunidades de

negocio, incrementar su productividad y mantener la permanencia de la empresa en el mercado.

En el Capítulo 1 se abordan los tipos de crisis que existen, la definición de crisis de marca, la comunicación de crisis, sus características, las fases que la componen, el plan de crisis, los instrumentos de comunicación utilizados durante la crisis, la reputación corporativa, la gestión de crisis en medios tradicionales y las estrategias para gestionar las mismas.

Posteriormente, en el Capítulo 2 se analizan las situaciones de crisis en redes sociales, partiendo de los antecedentes de éstas y cuáles son las más utilizadas por los usuarios en México, para el presente estudio únicamente se analizan Facebook y Twitter por la importancia que tuvieron en el estudio de caso de “La Costeña”. Se habla también sobre las estrategias de marketing en redes sociales, la comunicación boca-oreja y la comunicación viral con la que se propaga la crisis, la cual puede afectar la reputación corporativa online, así como la gestión de la misma y cómo responder a una crisis en redes sociales.

En el Capítulo 3 se expone la importancia del gestor de las redes sociales, que es el *Community Manager*, y la diferencia de éste y un *Social Media Manager*, cuáles son sus funciones principales y responsabilidades cuando las empresas se ven involucradas en una crisis de marca a través de este medio. Así como también las herramientas que se utilizan para gestionar las redes sociales, medir las interacciones y métricas sobre el rendimiento de las mismas, además de las herramientas que sirven para monitorear las crisis de marca.

El Capítulo 4 aborda el estudio de caso de “La Costeña”, empresa mexicana que se vio envuelta en una crisis de marca en el 2016 por la publicación de una imagen en la que aparecen dos de sus ex empleados, en la que uno de ellos está supuestamente orinando en la línea de selección de los chiles jalapeños, materia prima para la elaboración de uno de sus productos principales. Dicha foto se publicó a través de Facebook y se propagó rápidamente en Twitter. Por lo tanto, en este

apartado se presenta la investigación realizada que consistió en dos fases, la primera fue una revisión de artículos de divulgación electrónicos para conocer cómo habían sucedido los hechos. Mientras que la segunda fase fue un análisis de contenido en las redes sociales de la empresa, con la finalidad de recabar los comentarios y reacciones que los usuarios tuvieron antes, durante y después de la situación de crisis. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos de dicha investigación con los que se responden las preguntas de investigación planteadas.

Así mismo, se expone el análisis acerca de la situación de crisis de marca que vivió “La Costeña”, además de la importancia de contar con una estrategia de redes sociales para mitigar el impacto de la misma. De igual forma se muestran los puntos positivos y negativos implementados por la empresa en sus estrategias y también se realizan propuestas para un buen manejo de crisis de marca en redes sociales, la importancia de contar con un *Community Manager*, de monitorear las redes sociales y de que la estrategia de las mismas esté alineada con la estrategia corporativa de la organización.

Cabe mencionar que la importancia del estudio de caso de la empresa “La Costeña” es por el posicionamiento que tiene en el mercado mexicano. Debido a que en el 2014 recibió la declaración de “Marca Famosa del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial”, y actualmente factura más de 6,000 millones de pesos (mdp) cada año y destina más del 85% de sus envíos hacia el mercado estadounidense (Arteaga, 2015).

Finalmente, en las conclusiones se realizaron recomendaciones generales sobre acciones que deben implementar las empresas en redes sociales para evitar una crisis de marca y qué hacer en caso de que ésta suceda, resaltando puntos clave que deben considerar en cada fase de la crisis a través de su estrategia en este medio y así salvaguardar su reputación. Esto con la finalidad de cumplir con el objetivo general de la investigación y de que los resultados de la investigación se puedan transferir a otras organizaciones.

Planteamiento del problema y delimitación

“La Costeña” es una de las empresas mexicanas con un gran posicionamiento en México que se vio involucrada en una crisis de marca a través de redes sociales durante el año 2016. De acuerdo a Euromonitor Internacional, empresa de investigación de mercados, “La Costeña” tiene el primer lugar de las empresas que producen frutas y vegetales enlatados en México, y ocupa el segundo lugar en elaboración de salsas y condimentos (Sánchez S. , 2016).

Lo que desató la crisis de esta empresa fue que el 2 de julio del 2016 se publicó una *selfie* en redes sociales en la cual dos de sus ex trabajadores aparecían orinando dentro de una de sus plantas de producción de chiles jalapeños, nota que fue dada a conocer a través de diferentes medios (Celis, 2016). Por tal motivo, el presente estudio analiza la gestión en redes sociales que hizo “La Costeña” antes, durante y después de la crisis de marca en la que estuvo involucrada, así como las estrategias implementadas, cuál fue su respuesta ante la crisis y si resultó efectiva o no.

Actualmente, las empresas mexicanas dan mayor importancia al uso de las redes sociales para tener mayor contacto directo con sus seguidores y así mismo conservar su buena reputación online. De acuerdo al Estudio de Marketing Digital y Social Media en México del 2014, realizado por la AMIPCI, analizaron a las primeras 100 empresas de la lista de las 500 empresas más grandes de México, ranking elaborado por Expansión, en donde se destaca que el 72% de los cibernautas sigue a sus marcas favoritas a través de este medio, las razones fueron: en primer lugar, para conocer más sobre ella y en segundo lugar para conseguir ofertas (AMIPCI, 2014).

A pesar de los beneficios que las redes sociales han traído para las empresas y sus grupos de interés, el panorama actual no resulta tan sencillo con la viralización de información ya que, si éstas se ven envueltas en escándalos, la información que se publica a través de las redes sociales en ocasiones se puede desvirtuar por los

propios usuarios para desprestigiar a la empresa, marca o su producto. Tal es el caso de la importancia de las redes sociales que, en el ámbito empresarial, las organizaciones asignan dentro de su departamento funcional de marketing, una estrategia de comunicación online corporativa para dar seguimiento y administrar las redes sociales y sitios web de la empresa.

Cuando una empresa atraviesa por una crisis de marca deben actuar de forma rápida para hacer frente a la información publicada y reducir al mínimo el impacto negativo que se pueda generar. De acuerdo a Pilar Saura (2010, pág. p.46), en el ámbito de la comunicación organizacional define la crisis como “una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”.

Por lo tanto, en esta investigación se estudia y analiza el estudio de caso sobre el manejo de crisis de marca que la empresa “La Costeña” realizó a través de sus redes sociales, antes, durante y después de que la *selfie* se hizo viral. El período del estudio comprende del 22 de junio al 21 de octubre de 2016 en el que se analizaron las reacciones y los comentarios realizados por los seguidores de las páginas de Twitter y Facebook de “La Costeña”. Dichas fechas se tomaron como referencia con base a lo publicado en 42 artículos de divulgación en internet para conocer la cronología de los hechos. Esto con la finalidad de tabular la información para cumplir los objetivos planteados y responder las preguntas de investigación que se abordan posteriormente.

Preguntas de investigación

1. *¿Qué reacciones tienen los usuarios durante una crisis de marca en redes sociales?*
2. *¿Qué tipo de comentarios realizan los usuarios y qué palabras predominan en las redes sociales durante una crisis de marca?*
3. *¿Cuál es el engagement¹ de los usuarios cuando se presenta una crisis de marca en redes sociales?*
4. *¿Las reacciones, comentarios y respuestas negativas disminuyen, se mantienen o aumentan después de que el Community Manager² implementa una estrategia en redes sociales durante una crisis de marca?*

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Conocer y analizar el manejo de crisis de marca a través de estrategias de marketing en redes sociales.

¹ El *engagement* es la acción de generar un vínculo emocional entre la empresa y su comunidad en las redes sociales (seguidores o fans), es decir, mide la capacidad de interacción entre los usuarios y la empresa (Mejía, 2014, pág. 145).

² De acuerdo con la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM) un *Community Manager* es (en Marquina, 2013, pág. 27) aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos.

Objetivos específicos

1. Analizar las reacciones de los usuarios en Facebook y Twitter de la empresa “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca.
2. Examinar los comentarios y respuestas positivas, neutrales y negativas de los usuarios, a través de palabras clave en Facebook y Twitter de “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca.
3. Conocer el compromiso (*engagement*) que los usuarios tuvieron en Facebook y Twitter de “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca.
4. Determinar el resultado de las estrategias que el *Community Manager* de “La Costeña” implementó durante la situación de crisis de marca en Facebook y Twitter.

Justificación de la investigación

La importancia de investigar la situación de crisis de marca de “La Costeña” además de su posicionamiento, surge debido a que, de acuerdo con Luis Álvarez, director de la agencia de Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas Bluemarketing, menos del uno por ciento de las empresas mexicanas grandes y pequeñas tienen un plan para hacer frente a la situación de crisis (Rodríguez D. , 2016).

Cuando las empresas se enfrentan a una crisis de marca, se generan diversas reacciones entre los consumidores que pueden ser la desconfianza y el desprestigio. Sin embargo, la forma en cómo gestionen las empresas dicha crisis va a minimizar este impacto e incluso tomarlo como una oportunidad para tener un mejor posicionamiento. Por lo que las estrategias de marketing y comunicación en redes sociales son un elemento clave para el manejo de las crisis de marca dentro de las empresas. Además de que como lo menciona Gonzalo Brujó (2011, pág. 85):

Una adecuada gestión de marca tiene un efecto directo en la propia capacidad de incrementar el valor de una compañía. Una marca bien gestionada tiene una influencia clara en variables de comportamiento de los consumidores, generando un efecto en ventas y por tanto creando valor de marca y valor para el accionista.

La marca es uno de los activos más valiosos de las empresas, ya que le da identidad y crea un vínculo con sus consumidores. Como se verá más adelante, la crisis de marca es estudiada por los investigadores dentro de la línea de investigación de “comunicación de crisis” y en las redes sociales se aborda desde la perspectiva de “reputación online”. De acuerdo con Coombs y Holladay, la comunicación de crisis incluye esfuerzos para manejar las reacciones de las partes interesadas, la organización en crisis y la respuesta a las crisis. La investigación sobre comunicación en crisis se ha concentrado tanto en la reparación de reputación como el área de gestión (2011, pág. 116). Por tal motivo, las empresas deben tomar medidas para que la percepción de la marca que tienen los consumidores no se vea afectada cuando surge una crisis que ponga en juego la reputación de la misma.

Jorge y Raúl Ferraez (citado por Limón, 2013, pág. 72) concluyen que la comunicación en situación de crisis es un concepto que aún no se comprende bien en nuestro país y se subestima su potencial. En Estados Unidos y en Europa ya comprenden la importancia y la necesidad de estar preparados para una crisis, dándole impulso a estas investigaciones. Por tanto, en México se debe profesionalizar este concepto, estructurar sus políticas, así como el plan de acción de la comunicación en situaciones de crisis.

Por otra parte, hasta hace un poco más de dos décadas surgieron las primeras comunidades virtuales, que fueron el antecedente de las redes sociales que fungían como un medio de interacción para compartir intereses en común e interactuar con otras personas. Sin embargo, en el 2004 con el lanzamiento de Facebook, una de las redes sociales más utilizadas hasta el momento, revolucionó el concepto de las mismas adquiriendo mayor popularidad entre los usuarios (Domínguez, López, & Ortega, 2016, págs. 117-125). Anteriormente no se pensaba que los escándalos locales de las empresas se propagarían en cuestión de segundos de forma global, sin embargo, esto ya es posible, por lo que se han implementado medidas y estrategias para hacer frente a las crisis de marca en las que se han visto involucradas.

Comprender el papel de las redes sociales en el contexto del marketing es crítico para los investigadores y los gerentes. La mayoría de los estudios existentes se centran en problemas particulares, como comportamiento de compra, gestión de relaciones con los clientes, gestión de marca y contratación de empleados. Si bien estos estudios detallan los avances en áreas especializadas de conocimiento de las redes sociales en el contexto de marketing y gestión, la literatura existente no proporciona un marco holístico³ para el marketing en redes sociales a nivel

³ Holístico se refiere a la noción de que los componentes del constructo general no pueden separarse del todo, y Brunner-Sperdin, Scholl-Grissemann y Stokburger-Sauer (2014) definen el término como la configuración de los componentes que

estratégico. Por lo tanto, el marketing estratégico en redes sociales sigue siendo un paradigma de interacción del usuario no probado y con poca investigación académica publicada (Felix, Rauschnabel, & Hinsch, 2016, págs. 118-119).

Expuesto lo anterior, la investigación planteada contribuirá a generar conocimiento sobre la manera en cómo las empresas mexicanas enfrentan las crisis de marca, qué estrategias implementan, cómo dan solución al problema, si se encuentran preparadas para una situación de crisis, cuál es la respuesta de su *Community Manager* ante ella y si la respuesta está ligada con las estrategias y valores de la empresa.

Cabe mencionar que además de las implicaciones prácticas que presenta esta investigación al ser un estudio de caso sobre una empresa mexicana que se vio envuelta en una crisis de marca a través de las redes sociales, también aporta hallazgos sobre la importancia de que el *Community Manager* sea capacitado para afrontar dicha crisis y no comprometa la reputación de la empresa ni la estrategia general de la misma a través de las redes sociales. Así como también demuestra el poder de éstas para todos los grupos de interés de la empresa, quienes pueden hacer uso de la información y propagarla en instantes si no se cuenta con una estrategia adecuada.

Finalmente, la conveniencia del estudio es que sin tener acceso a la información interna de “La Costeña” sobre la crisis de marca que vivió en el año 2016, se pudo realizar una investigación exhaustiva con la información pública de sitios de internet y redes sociales, lo que permitió analizar la estrategia que implementó la misma y cumplir con el objetivo de la presente investigación. Además de que los resultados obtenidos en este estudio presentarán temas que deberán ser abordados en futuras líneas de investigación y puedan ser transferibles a otras empresas.

finalmente determinan una respuesta a una configuración, situación o concepto (En Felix, Rauschnabel, & Hinsch, 2016, pág. 119).

Limitaciones de la investigación

La información obtenida para la investigación en cuestión se obtuvo a través de fuentes de acceso público enunciados en el artículo 5 de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, por tal motivo, no se contó con ninguna información interna ni se tuvo contacto con la empresa “La Costeña”, ni tampoco se hicieron entrevistas al respecto para mantener la confidencialidad de la misma. Además de que la información obtenida a través de fuentes públicas como las redes sociales y artículos de divulgación de internet se utilizaron únicamente para fines académicos de investigación y así poder cumplir con los objetivos presentados en el presente trabajo.

También es importante mencionar que sólo se obtuvo la información de las reacciones, comentarios y respuestas de los seguidores de las páginas de “La Costeña” en Twitter y Facebook. Por lo tanto, no se tomaron en cuenta a otros usuarios en otros sitios online, ni a los consumidores de la empresa que se encuentran en otros medios, ni tampoco aquellos que consumen los productos de la empresa pero que no cuentan con redes sociales.

Por otra parte, cabe resaltar que la empresa “La Costeña” bloqueo comentarios con contenido ofensivo, mismos que no son visibles para los usuarios, y que, por ende, no pudieron ser utilizados para el presente estudio. La función de bloqueo en redes sociales permite moderar las publicaciones al bloquear y filtrar groserías o palabras con connotación negativa, mismas que determina y sólo tiene acceso el administrador de las páginas en redes sociales de la empresa. Por lo tanto, tampoco se tuvo acceso al contenido bloqueado por la empresa en sus redes sociales.

Otra de las limitaciones del estudio sobre la crisis de marca en la que se vio involucrada la empresa “La Costeña” en las redes sociales es que, al ser un estudio de casos, se utilizó una metodología de investigación cualitativa en la que no se pueden generalizar las conclusiones ya que no representa una muestra significativa,

a diferencia de estudios cuantitativos más tradicionales y objetivos (Villarreal & Landeta, 2010, pág. 34). Por tal motivo, se abordan únicamente las preguntas de investigación y no se proponen hipótesis al no contar con validez estadística, sin embargo, dada la importancia de esta investigación los resultados se pueden transferir a otros casos. Además de que, el estudio de casos, como metodología aplicada, ha sido aceptado como instrumento de investigación en el área de dirección de empresas, al comprobarse que el acceso a la información y la comprensión de los procesos de la toma de decisiones, la implementación y el cambio en las organizaciones no requiere precisamente de un análisis con un número elevado de observaciones para estudiarse en profundidad (Villarreal & Landeta, 2010, pág. 34).

Metodología

La investigación realizada para el estudio de la crisis de marca en la que se vio involucrada la empresa “La Costeña” en el 2016 es un estudio de caso como metodología de investigación que en palabras de Yin (1989) (En Villarreal & Landeta, 2010, pág. 33) “es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”.

Así mismo este estudio de caso pertenece a una investigación cualitativa de diseño configurativo-ideográfico, que de acuerdo con Eckstein (1975) (En Tarrés, 2008, pág. 261) estos estudios son descriptivos y proveen pistas acerca de las relaciones entre elementos, por lo que no parten de una hipótesis o teoría para generalizar las observaciones. Mientras que de acuerdo con el objetivo que persigue es un estudio intrínseco, ya que su alcance se enfoca en un caso particular y busca desarrollar aprendizaje específico, que es cómo se manejó la crisis de marca en redes sociales de “La Costeña” en el 2016.

Con la finalidad de responder las preguntas de investigación, el estudio se dividió en dos partes, las cuales serán abordadas con mayor detalle en el Capítulo 4. La primera parte consistió en la revisión documental de 42 artículos de divulgación de internet tales como noticias online, revistas electrónicas, blogs y opiniones públicas para conocer la cronología de los hechos y cómo se había desencadenado la crisis de marca de “La Costeña” en el lapso del 22 de julio al 22 de diciembre de 2016. Mientras que la segunda parte consistió en el monitoreo y análisis de contenido de los comentarios y reacciones obtenidos en la página de Facebook y Twitter de “La Costeña” del 22 de junio de al 21 de octubre de 2016. Cabe resaltar que se eligieron únicamente estas 2 redes sociales por la importancia que tuvieron en la crisis de “La Costeña” y por ser las de mayor uso en México.

Los comentarios de los usuarios se clasificaron con base a palabras, frases o imágenes con connotación positiva, neutral o negativa, así como también las reacciones, de acuerdo con un análisis de contenidos realizados de forma manual. Posteriormente, los resultados se tabularon en Excel para responder a las preguntas de investigación y así realizar recomendaciones en las conclusiones sobre los hallazgos obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO 1: CRISIS DE MARCA EN MEDIOS TRADICIONALES

De acuerdo con Octavio Rojas (2003, pág. 138) existen diversas categorías de crisis las cuales resultan difícil de establecerse en una sola tipología, ya que por mencionar algunas se encuentran:

- Crisis relacionadas a fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)
- Salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.)
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

Dicho lo anterior, las crisis se pueden originar por diversos motivos y en diferentes entornos, es por ello que para la presente investigación la palabra crisis se delimitará a cuestiones organizacionales y cómo afecta a la reputación de marca a las empresas, tomando como referencia lo expuesto por Wilcox (citado por Rojas, 2003, pág. 138) quien define la crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o la estabilidad financiera de la organización: o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general”.

Por otra parte, Coombs y Holladay exponen que una crisis puede definirse como la percepción de un evento impredecible que amenaza expectativas importantes de las partes interesadas y puede afectar seriamente el desempeño de una



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

organización y generar resultados negativos (2011, pág. 116). Tales acontecimientos se pueden generar tanto de forma interna como externa a la organización, para ello es importante detectar el problema que originó la crisis y posteriormente implementar medidas para solucionarlo de manera inmediata. La detección oportuna de la crisis minimizará el impacto que ésta genere sobre la organización.

Como punto de partida existen cuatro preguntas clave que las organizaciones deben plantearse para analizar la situación de crisis que son ¿qué sucedió?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿quién resultó afectado o quiénes fueron los responsables de la crisis? Estas preguntas servirán para saber en dónde se encuentra la organización una vez que se ha desencadenado la crisis, las características de la misma y cuáles son las estrategias que se implementarán para solucionarla de manera oportuna y minimizar el impacto que afecte su reputación.

1.1 Comunicación de crisis

La comunicación de crisis incluye esfuerzos para manejar las reacciones de las partes interesadas ante la crisis, la organización en crisis y las respuestas a las crisis. La investigación sobre comunicación en crisis se ha concentrado en la reparación de reputación como el área de gestión (Coombs & Holladay, 2011, pág. 116). Por lo cual, los investigadores consideran dentro del rubro de la comunicación de crisis a la crisis de marca, así como también la reputación organizacional.

De igual manera, la comunicación es una parte importante de la función gerencial, ya que con ella los directivos pueden influir sobre los individuos y grupos para que por su desempeño puedan alcanzar sus metas. El éxito a largo plazo en la comunicación requiere que los altos directivos cuenten con las siguientes características (Kádárová, Mihalčová, Kádár, & Vida, 2015, pág. 1121):

- Compromiso de comunicarse abiertamente y participar en las relaciones públicas.

- Mantener consultores de comunicaciones competentes.
- Incorporación de la perspectiva de comunicación estratégica y relaciones públicas en el desarrollo empresarial.
- Comunicación bidireccional con audiencias internas y externas.
- Coordinación de lo que se hace y de lo que se dice

Por otra parte, las respuestas de la comunicación de crisis comunes utilizadas para la reparación de la reputación incluyen las siguientes medidas (Coombs & Holladay, 2011, pág. 116), mismas que serán abordadas posteriormente en la presente investigación:

- **Negación:** argumentar que no se tiene ninguna responsabilidad por la crisis.
- **Chivo expiatorio:** culpar a otros por la crisis.
- **Excusa:** minimizar la responsabilidad por la crisis y enfatizar la falta de control sobre los eventos o la falta de intención de hacer daño.
- **Justificación:** enfatizar el daño mínimo de la crisis.
- **Indemnización:** proporcionar dinero y / o regalos a las víctimas.
- **Disculpa:** aceptar públicamente la responsabilidad de la crisis y pedir perdón.
- **Recordatorio:** recordar a la gente sobre las buenas obras hechas en el pasado.
- **Agradecimiento a los interesados por ayudar.**
- **Victimización:** explicar que la organización es una víctima de la crisis.

Un principio compartido tanto por la comunicación de riesgos como por la gestión de crisis es que las percepciones de las partes interesadas son importantes. Si los interesados creen que existe un riesgo o una crisis, es que realmente existen. Aunque los gerentes no creen que un evento o una acción constituya un riesgo o una crisis, si un número suficiente de interesados desarrollan una perspectiva compartida, se preocupan por el evento y se comunican como si fuera una crisis o

un riesgo, incluso una amenaza menor puede convertirse en crisis (Holladay & Coombs, 2013, pág. 452).

1.2 Características de una crisis

A pesar de que las crisis parten de diversos acontecimientos e infringen el equilibrio de una organización, comparten ciertas características que son comunes, los autores Westphalen y Piñuel (citado por Gil, 2013, págs. 28-29) mencionan las cinco principales características que las crisis tienen en común:

- a) **La sorpresa:** es una cualidad inherente de la crisis, ya que no se pueden anticipar por completo los sucesos que están por venir. Sin embargo, sí se pueden prever algunas situaciones con anticipación y de esta manera minimizar su impacto.

- b) **Carácter único:** difícilmente dos o más crisis van a ser provocadas por las mismas causas y mucho menos producirían los mismos efectos, ya que el origen y el impacto de cada una es diferente.

- c) **Situación de urgencia:** se caracteriza por las dificultades que se tienen que afrontar y la afluencia de información que provoca la situación, que en su mayoría es negativa. Por lo que se debe reaccionar con inmediatez, ya que los medios de comunicación tienen el poder de distorsionar la información en tiempo real.

- d) **La desestabilización:** las relaciones de la empresa con su entorno se alteran tras la existencia de una crisis, lo cual desencadena un desequilibrio. El gestor de la información deberá enfrentarse a nuevos grupos de periodistas numerosos que exigirán información rápida y veraz.

- e) **Descenso de la calidad de la información:** la calidad en el mensaje se deteriorará por la situación de urgencia y a medida que la información se comience a propagar por los medios. Los mensajes emitidos por la empresa se distorsionarán debido a la reacción y a las decisiones inmediatas hechas por falta de tiempo. Los medios de comunicación demandan información acelerada sin profundizar en el tema, lo que ocasionará la aparición de rumores y se convertirá en información interesante para el público.

Por otra parte, otros autores como Bertrand Robert y Daniel Verpeaux (citado por Limón, 2013, pág. 28) destacan que una vez que las crisis estallan se producen otras características comunes que resaltan las consecuencias de las mismas dentro de las organizaciones las cuales son:

- a) Pérdida de confianza en el interior de la organización y en su entorno (accionistas, proveedores, asociaciones profesionales, entre otros).
- b) Investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación, para los cuales la variable “conflicto” constituye el tercer factor de selección de *newsmaking*⁴.
- c) Incertidumbre en los clientes de la empresa, que frecuentemente se traduce en pérdidas de contratos o en la alteración de su cotidianidad comercial.
- d) Popularidad inmediata de las víctimas incluso en aquellos casos en los que esa categorización sea dudosa.
- e) Intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, entre otros.

⁴ Los estudios de *newsmaking* se ocupan de la manera en la que se desarrolla la actividad periodística, es decir, se encargan de la observación de los procesos rutinarios de producción de la noticia, lo que ofrece una herramienta objetiva para analizar el papel de los emisores y de las fuentes de información durante la construcción de sentidos en el texto periodístico (Acosta, 2013, pág. 65).

Las características abordadas anteriormente coinciden en que las crisis son únicas e irrepetibles, ya que la causa de la misma se debe a diversos factores, y que provocan un desequilibrio interno y externo de la empresa, con lo cual se desata una serie de consecuencias que afectan la confianza de la misma y la pone en el punto de mira de los medios de comunicación y sus grupos de interés.

1.3 Fases de las crisis

En diversos textos que abordan la comunicación de crisis se habla principalmente de tres etapas que existen dentro de una situación de crisis que son la precrisis, la crisis y la postcrisis. Sin embargo, José Carlos Losada (2010, págs. 36-38) destaca que estas tres etapas estarían incompletas sino se tomará en cuenta la fase previa que es la no-crisis, en la que no hay ninguna situación de crisis, pero es determinante para las etapas posteriores. Las cuatro etapas se describen a continuación:

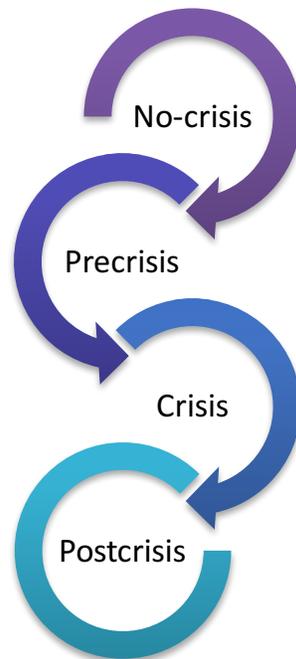


Figura 1: Etapas de la crisis. Elaboración propia a partir de José Carlos Losada (2010, págs. 36-38).

1. **No-crisis:** es cuando no existe la presencia de una situación considerada como crisis, la cual puede servir para la anticipación y preparación de situaciones inesperadas que se pueden generar en cualquier momento.
2. **Precrisis:** se comienzan a percibir los indicios de que está por manifestarse una crisis. Se empiezan a presentar problemas a través de las publicaciones de los medios, quejas o rumores de algún público entorno a la gestión o las relaciones de la organización. Por lo tanto, se deben de poner en marcha las primeras medidas para enfrentar la crisis e investigar la situación para conocer de antemano los hechos y prever las consecuencias.
3. **Crisis:** es cuando ya estalló el problema y se propaga a través de los medios de comunicación. Se ponen en marcha las estrategias definidas previamente en la etapa de no-crisis y precrisis, y se adaptan a los hechos reales considerando estrategias y recursos técnicos y humanos.

En esta etapa se distinguen dos momentos importantes que son:

- a) **Fase aguda:** la empresa es un foco de atención para los medios de comunicación, puede durar pocas horas hasta semanas.
 - b) **Fase crónica:** concluido el factor detonante, se comienza un proceso menos abrupto y continuo en el que la situación sigue siendo delicada y peligrosa.
4. **Postcrisis:** en esta fase la crisis se da por terminada y también las causas que la han provocado. Se analiza los resultados obtenidos posteriores a la crisis con las estrategias implementadas (en especial a nivel de imagen) y se consideran los ajustes en las medidas técnicas y humanas que se deben de realizar en caso de presentarse una situación similar. Se recupera la credibilidad y se trata de volver a la situación que existía antes de detonarse la crisis.

Dado que las etapas cruciales durante una situación de crisis son la precrisis, crisis y postcrisis se abordarán con más detalle a continuación, exponiendo posturas de otros autores en donde se muestran sus principales características para poder analizarlas a detalle posteriormente en el caso de la empresa “La Costeña”.

1.3.1 Precrisis

La agencia mexicana en manejo de crisis Grupo Consultoría Estratégica expone que: “En México la cultura de manejo de crisis es relativamente nueva y está muy relacionada con la improvisación y parchar las acciones que podamos tener para hacer frente a todos estos imprevistos” (Entrepreneur, 2008). Con ello se enfatiza que en México se está más acostumbrado a la reacción que a la prevención, lo cual da lugar a que no exista una buena gestión de la crisis cuando está sucediendo, por tal motivo es importante que las empresas cuenten con un plan de crisis para que estén preparados en caso de que esto suceda.

1.3.1.1 Plan de crisis

La fase de prevención es crucial para solucionar la crisis de forma inmediata, para ello la organización deberá contar con un plan de crisis el cual le permita establecer las pautas para gestionar una crisis. De acuerdo con Vichique el plan de crisis es (2016, págs. 141-142):

Un indicador distintivo del buen hacer y, como medio privilegiado de prevención y preparación, es el conjunto de estrategias de una institución para estar alerta, procesar los riesgos y afrontar las crisis que no han podido desactivarse, de manera que se reduzcan perjuicios y desgastes, y se salga de esta situación lo mejor posible.

Dicho plan debe partir de la estrategia general de la empresa, así como de la estrategia de comunicación, lo cual permitirá dirigir y tener el control de la situación de crisis, minimizando los costos de actuación y la optimización de tiempo para actuar con inmediatez.

Por otra parte, González Herrero (citado en Vichique, 2016, pág. 142) complementa que el contenido básico que un plan de crisis deberá tener es:

- a. Filosofía corporativa
- b. Justificación del plan
- c. Propósitos
- d. Análisis de crisis potenciales
- e. Relaciones con los medios
- f. Centros de operaciones
- g. Recursos externos
- h. Evaluación del funcionamiento del plan.

Cabe resaltar que la estructura del plan de crisis depende del tipo de la empresa y de sus antecedentes, ya que este se basa principalmente en las crisis previas en las que ésta se haya visto involucrada y los ajustes que se hayan realizado con base en el aprendizaje obtenido en cada una de ellas.

Así mismo, Losada (2010, págs. 51-85) ahonda en que para que las empresas estén preparadas ante una crisis se debe partir desde tres distintos bloques que son la a) preparación de la organización, b) preparación humana y c) preparación de los instrumentos de comunicación y los mensajes.

a) Preparación de la organización

En este rubro existen diversos factores que se deben tomar en consideración que son internos y externos de la organización los cuales se enunciarán a continuación:

1. Revisión del pasado de la organización, es decir, las situaciones de crisis en las que se ha visto involucrada con anterioridad.
2. Analizar el entorno competitivo, estar atento ante lo que ocurre en el entorno.
3. Monitorización global, vigilar y dar seguimiento a los medios de comunicación.

4. Entrevistas o encuestas con los públicos prioritarios, conocer las percepciones de los grupos de interés de la organización, así como sus preocupaciones en el momento en el que estalle una crisis.
5. Clasificación de los públicos en función de los intereses de la organización y recolección de información de las principales características de los mismos, los cuales Matrat clasifica en cuatro rubros (citado por Losada, 2010, pág. 40):
 - **Nivel de decisión:** gobierno, administraciones públicas y los que son necesarios para que la organización pueda llevar a cabo sus actividades.
 - **Nivel de consulta:** sindicatos, accionistas y los que deben ser consultados si se requiere tomar una decisión respecto a la organización.
 - **Nivel de conducta:** trabajadores, clientes y aquellos que favorecen las acciones de la organización.
 - **Nivel de opinión:** líderes de opinión y aquellos que influyen la opinión de la organización.

b) Preparación humana

En este rubro se capacita y entrena a todos los involucrados que tienen un papel importante en la reacción estratégica cuando la crisis estalla, así como también se asignan los roles y responsabilidades; para ello se crea un comité de crisis. Dicho comité se divide en dos, el que es permanente y en el que las personas serán seleccionadas de acuerdo con las características de la crisis en cuestión.

Comité de Crisis

Sánchez expone que el comité de crisis generalmente está conformado por el (2004, págs. 88-99) presidente de la compañía, un responsable del área Jurídica, del área de Comunicación, de Recursos Humanos, técnicos del área afectada y un

secretario. Así como también es importante que esté formado por ejecutivos de alto rango y miembros de la alta dirección, ya que serán quienes tomen decisiones contundentes ante la crisis.

Los roles y responsabilidades de cada miembro del comité deberán estar bien definidos, de tal manera que respondan en el menor tiempo cuando la crisis estalle, y puedan coordinar todos los departamentos en los que se puedan generar conflictos a raíz de ésta. De igual forma, para una mejor prevención, deberán realizar simulacros de crisis dentro de la organización, así como seminarios para que los demás trabajadores sepan cómo actuar durante la crisis.

Las responsabilidades de los miembros del comité son a grandes rasgos los siguientes (Sánchez M. , 2004, pág. 93):

- 1. El presidente:** es la figura principal en la toma de decisiones y quien participará en las actividades para dirigir al resto de los empleados antes y después de que se origina la crisis.
- 2. Responsable de comunicación o de prensa:** deberá tener por un lado capacidad de reacción y por el otro asegurarse de generar credibilidad en los medios de comunicación evitando los rumores. Además de gestionar en torno a la gestión de la crisis tanto de forma interna como externa.
- 3. Responsable de las relaciones exteriores:** en él se centran otros públicos como la administración, sindicatos y públicos externos.
- 4. Los expertos y jefes de servicio:** son los expertos en el tema de comunicación de crisis y quienes llegarán a un consenso interno del mensaje que se dará a los medios de comunicación y público externo, a través de un portavoz.

- 5. Portavoz:** es la figura principal ante los medios de comunicación, dependiendo de la gravedad del problema y de la organización será la persona que fungirá como portavoz, en algunos casos es el director de la empresa, ya que tiene el máximo rango y de él depende la credibilidad y reputación de la misma.

En situaciones específicas es recomendable que quien desempeñe el papel del portavoz sea un experto del tema, el director de comunicación o quien gestione las relaciones públicas de la empresa, y en otras ocasiones también se designa a un asesor externo o a una agencia especializada en situaciones de crisis. Independientemente de ello, es importante que a quien se elija como portavoz utilice un lenguaje claro y conciso, que comunique el mensaje de forma efectiva, que proyecte seguridad y credibilidad, que pueda responder ante la presión y que tenga un dominio del tema.

Por otra parte, cabe resaltar que el comité de crisis mencionado anteriormente se basa en estudios previos sobre crisis de marca en medios tradicionales. Sin embargo, en el Capítulo 2 se verá que, para las crisis de marca en las redes sociales el comité de crisis estará compuesto por otros integrantes además de los mencionados en los medios tradicionales, tales como el responsable de relaciones públicas, el área jurídica, gestión humana, el área de marketing, de ventas, del área afectada y del *Community Manager*.

c) Preparación de los instrumentos de comunicación y los mensajes

Uno de los instrumentos de comunicación fundamentales dentro de una situación de crisis organizacional es el Manual de Comunicación para la Gestión de Crisis; que en palabras de Vichique (2016, pág. 152) “es un documento interno de procedimientos y acciones que con sentido práctico fija responsabilidades y líneas de actuación, así como tareas específicas e inmediatas con la intención de disminuir la improvisación y procesar la crisis de forma eficiente”. En este manual también se

establecen normas para responder de manera rápida y efectiva ante el estallido de una crisis, y así reducir al mínimo los efectos y que no se vea afectada la imagen, así como la percepción de la empresa.

Manual de Comunicación para la Gestión de Crisis

La estructura del manual dependerá de las necesidades de la empresa, sin embargo, existen puntos básicos que se deberán abordar para que este sea de utilidad en los momentos de crisis, entre los que se encuentran (Vichique, 2016, págs. 153-154):

- **Filosofía corporativa**
 - Misión, visión y objetivos generales.
 - Datos estadísticos sobre responsabilidad social.
 - Principios de actuación como valores y normas.

- **Justificación del Manual de Comunicación**
 - Necesidad del comité de crisis.
 - Historia.

- **Establecimiento / aprovechamiento extraordinario del comité de crisis que atenderá las emergencias**
 - Miembros del comité.
 - Responsabilidades específicas de los miembros.
 - Método de trabajo del grupo tomador de decisiones.
 - Plan de acción e implementación del mismo.
 - Sistemas de recolección y validación de información.

- **Relaciones con los públicos preferentes**
 - Directorios y materiales necesarios para atención.

- **Establecimiento y activación de la política extraordinaria de comunicación y relaciones con los medios de comunicación**
 - Guía de medios y periodistas con los datos actualizados.
 - Procedimientos de relación y formatos de comunicación.
 - Argumentario y mensajes clave.
 - Borradores de comunicados de prensa.
 - Procedimiento para favorecer la cobertura informativa.

- **Vinculaciones fundamentales y apoyos externos**
 - Autoridades y organismos oficiales.
 - Consultores y expertos en determinadas áreas.

- **Evaluación periódica del manual de crisis**
 - Construcción de escenarios y simulacros.

Es importante que el manual de crisis se actualice con base a las crisis que se vayan presentando, de tal manera que se plasmen las fortalezas en las acciones implementadas en cada una de ellas. Sin embargo, cabe destacar que no todas las empresas cuentan con un manual de crisis debido a que consideran que es una herramienta poco utilizada, pero la importancia de éste recae en que sirve como pauta para el comité cuando se presente una crisis, e implemente las medidas necesarias con inmediatez para hacer frente a ella.

1.3.2 Crisis

Una vez que se presenta la crisis dentro de una organización, las primeras 24 horas son cruciales, debido a que los grupos de interés y medios de comunicación esperan una respuesta ante los acontecimientos que ésta desata. Sin embargo, a pesar de

la inmediatez que presenta la crisis, el comité deberá analizar la situación, realizar un plan de acción y ejecutar estrategias con base al manual de crisis.

Por lo que Westphalen y Piñuel (citados por Losada, 2010, págs. 85-88) proponen cuatro principios estratégicos que sirven como pauta para la respuesta informativa una vez que se presenta una situación de crisis que son:

1. Anticipación

Ser los primeros en responder ante los medios en cada momento, es decir, llevar la iniciativa de la comunicación y evitar que se empiecen a propagar rumores con información falsa.

2. Agilidad

Actuar con celeridad, debido a que la organización es el foco de atención del público y esperan algún tipo de explicación, ya que de no ser así se podría propiciar una percepción negativa en torno a la empresa.

3. Calidad informativa

Nadie mejor que la organización sabe los hechos que desataron la crisis y cómo gestionar la información para comunicar el mensaje que genere credibilidad, es por ello que la comunicación efectiva hacia el público exterior dependerá de la calidad informativa que se presente.

4. Veracidad

A pesar de que la situación de crisis resulte desfavorable para la organización, en todo momento se deberá decir la verdad, ya que ocultar cualquier detalle importante podrá perjudicar exponencialmente a la organización en el largo plazo.

Una vez que se analiza la situación de crisis, para poder llevar a cabo los cuatro principios mencionados es indispensable que la organización identifique a los grupos de interés clave, ya que con base a ello se tomarán las medidas para adaptar

el mensaje que se comunicará a cada uno de ellos y se determinarán los instrumentos necesarios para transmitir dicho mensaje.

1.3.2.1 Instrumentos de comunicación durante la crisis

Una vez identificados los grupos prioritarios durante una situación de crisis se deben utilizar diversos instrumentos para comunicar lo sucedido y qué medidas implementará la empresa para salvaguardar sus intereses. En el manual de crisis abordado anteriormente en una sección de su estructura, menciona la importancia de que la empresa deberá considerar tener borradores de los comunicados para adaptarlos con mayor rapidez cuando se presente la situación de crisis. Así como también, contar con un directorio que contenga los datos actualizados de los medios de comunicación y contactos de relaciones públicas para hacerles llegar la información de primera fuente y evitar la propagación de rumores.

Estos instrumentos de comunicación deberán considerarse dentro del manual para que en el momento del estallido de la crisis la empresa ahorre tiempo, y dé respuesta a todos los cuestionamientos, así como el diseño y selección de los medios que sean acordes con las necesidades de la empresa. Algunos ejemplos de instrumentos de comunicación se presentan en la siguiente tabla en forma detallada (Losada, 2010, págs. 98-110):

Comunicado oficial	Técnica de comunicación escrita cuya estructura está compuesta por titular, encabezamiento, desarrollo de párrafos y que deberá respetar la identidad visual de la organización con los logos, la tipografía y los colores oficiales. En este medio la organización refleja su posicionamiento oficial sobre las declaraciones que se realizan durante la crisis de modo expreso y formal, en el que normalmente
---------------------------	---

	<p>ocupa un espacio publicitario pagado para garantizar la integridad del texto. Por lo tanto, antes de su publicación deberá ser leído por el comité de crisis.</p>
Nota de prensa	<p>Es un texto periodístico breve, conciso y actual, su estructura se compone por encabezamiento, titular, entradilla y desarrollo, siendo la técnica de comunicación más utilizada por las organizaciones y los medios de comunicación.</p> <p>La finalidad del mismo es proporcionarle al periodista información sobre los hechos de manera objetiva, relevante, inédita y pertinente.</p>
Rueda de prensa	<p>Convocatoria pública a los medios de comunicación en el que la organización hará llegar determinados mensajes sobre la situación actual de la misma, así como responder preguntas y dar aclaraciones sobre los acontecimientos en torno a la crisis.</p> <p>Está técnica es recomendable para situaciones de crisis graves en el que se presenta información relevante, breve y con mucha claridad. Por lo cual la empresa deberá preparar el mensaje que quiere transmitir, así como a las posibles preguntas que los medios pudieran cuestionar.</p>
Tablón de seguimiento	<p>Herramienta de comunicación interna en el que a través de un intranet o un portal se comunica a los trabajadores sobre la situación de crisis, la posición que van a tomar y las publicaciones realizadas por los medios de comunicación.</p>
Web de crisis	<p>Portal de internet estructurado previo a una crisis que se activa una vez que estalla, también llamado <i>Dark Site</i>, porque está escondido tras el portal corporativo, y en</p>

	<p>donde se publica información de forma complementaria sobre los hechos, declaraciones y las medidas que se están implementando.</p> <p>Esta página puede ser consultada no sólo por los periodistas y líderes de opinión, sino también por el público en general, ya que la información publicada es actualizada en tiempo real en el que acontecen los hechos, además de que se puede incluir el acceso a preguntas, mensajes o información directa al público.</p> <p>Los contenidos de esta página también pueden incluir información sobre la empresa y su posicionamiento, notas de prensa, comunicados, información de contacto, imágenes y vídeos, testimonios, enlaces y documentos de preguntas y respuestas, así como otras herramientas <i>offline</i> implementadas.</p>
<p>Blogs y redes sociales</p>	<p>Estás técnicas se han posicionado como herramientas estratégicas para las gestiones empresariales, ya que permite la transmisión y recepción de mensajes en tiempo real.</p> <p>Es una forma directa en el que la organización está en contacto con sus públicos y en la que puede detectar las preocupaciones, los comentarios, las opiniones y los rumores de manera inmediata, con la finalidad de llevar a cabo medidas para salvaguardar la imagen de la empresa.</p>

Tabla 1: Instrumentos de comunicación. Elaboración propia a partir de José Carlos Losada (2010, págs. 98-110).

Otro aspecto fundamental además de elegir las técnicas de comunicación para dar a conocer el mensaje durante la situación de crisis es la relación con los medios de comunicación, ya que, si la organización tiene buena comunicación con los medios

y responde a todos los cuestionamientos, así como si da seguimiento a la imagen pública de la misma antes de la crisis, cuando ésta se presente, reflejará mayor credibilidad en el mensaje que transmita.

Por otro lado, la organización deberá cooperar con los medios de comunicación, proporcionarles la información necesaria y aclarar cualquier especulación que se tenga. Así como también capacitar al portavoz para que sea la figura oficial de la empresa ante los medios de comunicación y conozca los pormenores de la situación de crisis, de tal forma que exista congruencia y veracidad en la información proporcionada para mantener la estabilidad de la organización.

También se destaca que el uso de los medios tradicionales para dar comunicados está cada vez más acompañado de estrategias en medios digitales, en los cuales la información se propaga con mayor rapidez y llega a diversos públicos, los cuales interactúan con la información publicada. Por ende, es necesario darles seguimiento a estas interacciones que también se convierten en un foco rojo para la organización cuando de crisis se trata.

Por último, cabe mencionar que para gestionar la crisis existen diversas estrategias que la empresa deberá plantearse en la etapa de planeación y posteriormente ejecutarlas. Estas estrategias dependerán de la organización y de la gravedad de la crisis, de tal forma que la reputación corporativa de la misma no se vea afectada, por lo que posteriormente se mencionarán algunas estrategias expuestas por diferentes autores en el tema de gestión de la crisis para minimizar el impacto negativo en la reputación corporativa.

1.3.2.2 Reputación corporativa

Cuando ocurre una crisis de marca dentro de las empresas, uno de los activos que se ve principalmente afectado es su reputación. La reputación corporativa surge como resultado de lo que las personas ven, oyen, sienten, han experimentado y

aprendido sobre una empresa, por ende, define sus actitudes y expectativas respecto a ella (Ritter, 2013, pág. 8). Es por ello que la percepción que se tiene sobre una empresa o marca puede verse afectada positiva o negativamente por múltiples fuentes de información como la comunicación boca-oreja, la prensa escrita y electrónica, y la información proveniente por diversas fuentes de internet (Ritter, 2013, pág. 9).

Es importante mencionar la diferencia entre reputación e imagen corporativa, ya que muchas veces existen confusiones respecto a estos dos términos. Fernando Tomeo (2014, pág. 87) expone que: “La reputación es el resultado del comportamiento corporativo, mientras que la imagen lo es más de las diferentes acciones de comunicación, y la imagen se construye fuera de la organización, mientras que la reputación se genera en el interior de ésta”. Lo que da como resultado que la reputación esté ligada a resultados económicos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa en un incremento en su valor comercial o disminución del mismo frente a la percepción que tienen no sólo los consumidores, sino también proveedores, trabajadores y accionistas. En el siguiente cuadro Michael Ritter hace una distinción detallada entre las diferencias de imagen corporativa y reputación (2013, págs. 136-137):

Principales diferencias entre imagen corporativa y reputación	
Imagen corporativa	Reputación
La controla la empresa.	La controlan los <i>stakeholders</i> (grupos de interés).
Se construye.	Se gana.
Cada persona puede tener diferentes percepciones de la misma empresa en diferentes momentos.	Es la percepción consensuada de los públicos de interés a través del tiempo (distintos <i>stakeholders</i> pueden tener distintas percepciones de la misma empresa).

Es una fotografía instantánea del momento en que se encuentra al público.	Es la secuencia de muchas imágenes a través del tiempo. Es la película.
Se puede modificar cuando y como se desee.	Reposicionarla es muy difícil.
Es de carácter coyuntural.	Es de carácter estructural.
Gira en torno de la publicidad.	Gira entorno de la cultura organizacional.
La publicidad puede crear una imagen sin que exista una definición clara de la reputación.	La reputación puede ser ganada sin publicidad.
Se basa principalmente en lo visual e icónico, en lo que se muestra.	Se basa principalmente en lo verbal y en la conducta. En lo que se dice y se hace, es decir, en la coherencia.
Genera expectativas.	Genera valor.

Tabla 2: Diferencias de imagen corporativa y reputación. Elaboración propia a partir de Ritter (2013, págs. 136-137).

Por otra parte, Alloza, Carreras y Carreras (2013, pág. 57), exponen que la marca y la reputación son las herramientas indispensables para gestionar la recuperación de la confianza; por lo tanto, “una marca es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación para la empresa que la posee en la medida en que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir, cuando la marca, dice lo que hace y lo que dice”. Es por ello que la reputación se basa en la admiración, estimación y confianza, misma que se logra con los años y se debe salvaguardar frente a cualquier problema que surja dentro de la empresa.

Es importante destacar que la reputación, es un recurso intangible de la empresa y es uno de sus activos más importantes que posee. Por lo que, de acuerdo a la Teoría de la visión basada en los recursos expuesta por primera vez por Birger

Wernerfelt (1984) (citado por Alloza, Carreras, & Carreras, 2013, pág. 337), la reputación es una fuente de generación de ventaja competitiva para la empresa, ya que, genera valor (tiene la capacidad para mejorar la posición en el mercado); escasa (cuanto más difícil de imitar por otras empresas, más valor tiene); difícil de imitar (su carácter histórico y el proceso que recorre cada empresa para interactuar con su audiencia la hace única y compleja para su imitación); no sustituible (debe ser suficientemente favorable para provocar las conductas de valor en los grupos de interés).

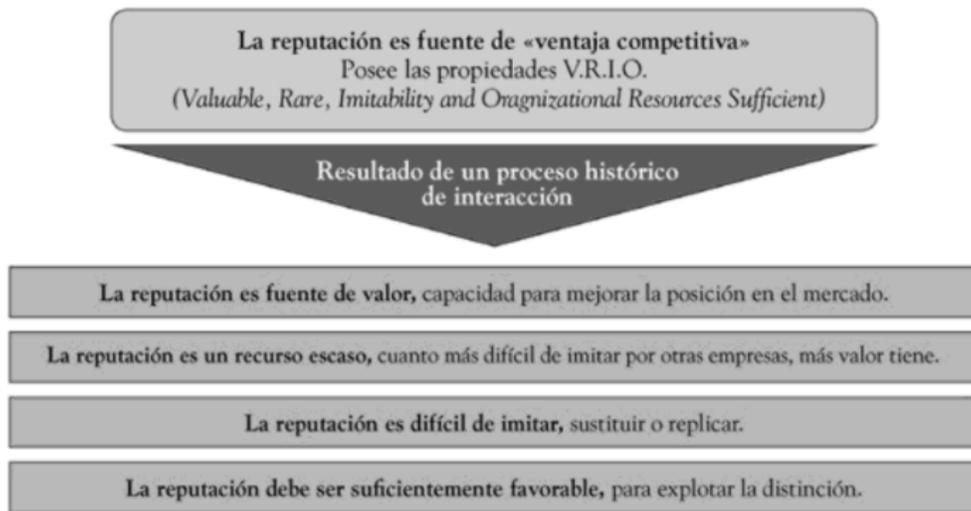


Figura 2: La reputación de acuerdo con la Teoría de la visión basada en los recursos. Elaborado por Alloza, Carreras, & Carreras (2013, pág. 337).

Con lo anterior, se concluye que la gestión de la reputación es importante antes, durante y después de una crisis de marca, ya que será un factor clave para que la empresa no pierda valor en la percepción que tiene de ella su audiencia. Por lo tanto, para salvaguardar la reputación corporativa, es necesario que se lleve a cabo de manera efectiva la gestión de crisis cuando está se presenta.

1.3.2.3 La gestión de las crisis

Las empresas están expuestas a acontecimientos internos y externos que pueden amenazar sus objetivos y que, si no se toman las medidas adecuadas para evitar las consecuencias de estas amenazas, se pueden convertir en una crisis

organizacional. Por lo tanto, para evitar las repercusiones y consecuencias negativas que la situación de crisis pueda generar en la reputación de la empresa, es importante saber gestionar la crisis. Es por ello que Ana María Enrique (2008, pág. 37) considera que la gestión de crisis tiene dos acepciones que son “por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis”.

Mientras que por otra parte “una situación de crisis pone a la organización bajo presión para que responda con información precisa y completa, tan rápido como pueda. La respuesta de la organización en las 24 horas siguientes es, según los expertos, lo que va a determinar si la situación se queda en un simple incidente o si se convierte en una crisis en toda regla” (Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012, pág. 270).

Uno de los objetivos de la gestión de crisis es mantener la imagen, la reputación y la percepción que el público tiene sobre la empresa. Una crisis es negativa y puede contaminar los aspectos positivos de la imagen de una organización. Por lo tanto, una tarea del gestor de crisis es tratar de proteger los aspectos positivos actuales de la imagen de la empresa, de los aspectos negativos asociados con una crisis (Coombs, 1995, pág. 448).

Con lo anterior se destaca que existen diversas medidas para comunicar y hacer frente a las situaciones de crisis que se presenten dentro de una empresa. Dichas medidas son planeadas y llevadas a cabo a través de estrategias establecidas por la empresa con base a sus necesidades y a la gravedad de la crisis. Es por ello que se mencionarán y analizarán las estrategias más apegadas al tema en cuestión para gestionar la crisis de marca.

1.3.2.4 Estrategias para la gestión de crisis

De acuerdo a Arthur Thompson “la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización” (2004, pág. 3). Por lo tanto, Walker, Boyd, Mullins & Larréché (2004, pág. 14) exponen que la mayoría de las organizaciones dividen sus estrategias en tres niveles que son la estrategia corporativa, la estrategia en el ámbito de negocios y las estrategias funcionales, las estrategias de marketing pertenecen a este último. Dichas estrategias deben converger en un punto y relacionarse con los objetivos generales de la empresa, por lo que deben de tener en cuenta el alcance, metas y objetivos, los recursos que se necesitan, identificar la ventaja competitiva y finalmente la sinergia entre estos puntos y las demás estrategias.

De acuerdo con Philip Kotler (2013, pág. 48) la estrategia de marketing es “la lógica de marketing mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él”. Mientras que para Varadarajan (2010, pág. 130) la estrategia de marketing se refiere al patrón integrado de decisiones de una organización que especifica sus opciones cruciales en cuanto a las actividades de marketing para realizar y la forma de desempeño de estas actividades, la asignación de recursos de marketing entre los mercados, segmentos de mercado y actividades de marketing hacia la creación, la comunicación y / o la entrega de un producto que ofrece valor a los clientes en los intercambios con la organización y por lo tanto permite a la organización lograr objetivos específicos. Con lo que se concluye que dentro de la estrategia de marketing se encuentra la estrategia de comunicación, en la que uno de sus rubros deberá contemplar la estrategia de comunicación de crisis.

Las estrategias de comunicación de crisis (CCSs, por sus siglas en inglés, *Crisis Communication Strategies*) son los recursos simbólicos que los gerentes de crisis emplean con la esperanza de proteger o reparar la imagen organizacional. Las CCS

seleccionadas por el gestor de crisis deben ser influenciadas por la configuración de elementos en la situación de crisis. Para seleccionar la CCSs apropiadas, los gestores de crisis necesitan (a) conocer las CCS disponibles para ellos y (b) tener un sistema para analizar las situaciones de crisis (Coombs , 1998, pág. 178).

Es por ello que, de acuerdo a Coombs (1995, pág. 448), la Teoría de Atribución sirve como base para explicar las relaciones entre las estrategias de respuesta a las crisis y las situaciones de crisis. Las pautas de selección de estrategias de respuesta a crisis se construyen definiendo primero la gestión de crisis y articulando el enfoque teórico utilizado para crear las directrices. Luego se identifica el repertorio de estrategias de respuesta a crisis, seguido por la discusión de los factores de situación de crisis y cómo estos factores afectan la selección de estrategias de respuesta a crisis.

Duncan y Russell (1992) (citados por Coombs & Holladay, 1996, pág. 281) identificaron cuatro dimensiones causales que la gente podría usar al hacer atribuciones de acuerdo con la Teoría de la Atribución que son estabilidad, control externo, control personal y locus:

1. **Estabilidad:** evalúa si la causa del evento ocurre frecuentemente (estable) o poco frecuentemente (inestable).
2. **Control externo:** indica si la causa del evento es o no controlable.
3. **Control personal:** evalúa si la causa del evento es o no controlable por el actor.
4. **Locus:** refleja si la causa del evento es algo sobre el actor o algo sobre la situación

Lo anterior quiere decir que, las personas evalúan la responsabilidad organizativa de una crisis cuando determinan la causa de una crisis. Cuanto más público atribuya la responsabilidad de la crisis a una organización, mayor será la probabilidad de que el público actúe sobre imágenes negativas de la organización (Coombs & Holladay, 1996, pág. 282).

Por otra parte, el Enfoque Simbólico⁵ de la comunicación en crisis ha considerado siempre que la historia del desempeño es un elemento importante a la hora de evaluar la situación de crisis. La historia del desempeño se ha dividido en historia de crisis e historia de relaciones (Coombs & Holladay, 2001, pág. 323):

A. Historia de la crisis

Indica si la crisis fue un evento de una sola vez o parte de un patrón de crisis similares. Es decir, si las crisis repetidas reflejan la estabilidad (como se mencionó en la Teoría de la Atribución), una dimensión central que las personas usan al hacer atribuciones es la de responsabilidad. Cuanta más gente vea una crisis como estable (repitiéndose), más probable es que perciban a la organización como responsable de la crisis.

B. Historia de relaciones

Indica que la relación favorable de las partes interesadas antes de la crisis es un activo importante y valioso para la gestión de crisis, por lo cual la reputación se deriva de estas experiencias. Las organizaciones construyen historias de relaciones favorables al cumplir y superar las expectativas de las partes interesadas. Sin embargo, cuando sucede una crisis esta puede dañar o amenazar la relación, o bien, puede fortalecerla, dependiendo de si las experiencias pasadas han sido positivas o negativas.

⁵ En el Enfoque Simbólico la situación de crisis es una parte integral del proceso de respuesta a la crisis. La situación de crisis es a la vez una limitación y un activo a la hora de articular una respuesta a la crisis. Los gerentes de crisis evalúan la situación de crisis para seleccionar las estrategias de respuesta de crisis adecuadas. De ello se deduce que, cuanto más comprensivos sean los gestores de crisis sobre la situación de crisis, más preparados estarán para ofrecer una respuesta de crisis efectiva (Coombs & Holladay, 2001, pág. 322).

Para evaluar qué estrategia se implementará después de que sucede una crisis, mitigar su impacto y no tenga repercusiones sobre la reputación, además de considerar lo expuesto anteriormente con la Teoría de la Atribución y el Enfoque Simbólico, Coombs (2002, pág. 167) expone que la Teoría de la Comunicación Situacional de la Crisis (SCCT, por sus siglas en inglés, *Situational Crisis Communication Theory*), asume que la reputación de una organización (cómo es percibida la organización por su público), es un recurso valioso que está amenazado por las crisis. Por tanto, una respuesta comunicativa estratégica puede proteger mejor la reputación evaluando la situación de crisis y seleccionando una estrategia de respuesta a la que se ajuste a la situación de crisis. Además de la reputación, otro tema importante que concierne a los gestores de crisis es lo que los grupos de interés necesitan saber y hacer para protegerse de la crisis.

La Teoría de la Comunicación Situacional de la Crisis (SCCT) se presenta con el siguiente modelo:

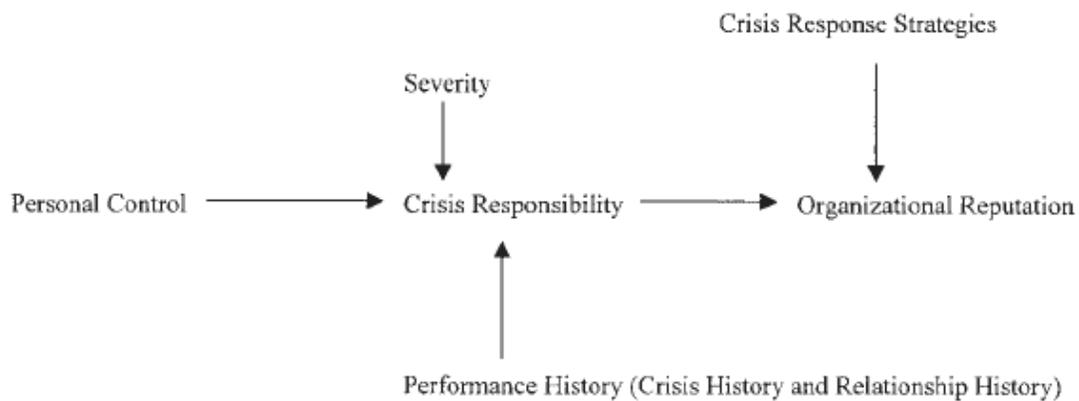


Figura 3: Modelo de la Teoría de la Comunicación Situacional de la Crisis. Elaborado por Coombs & Holladay (2002, pág. 168).

El gestor de crisis debe seleccionar una estrategia de respuesta a la crisis que sea apropiada para la cantidad de daño potencial a la reputación que una crisis pueda infligir. Cuanto más fuerte sea el daño potencial a la reputación, más la estrategia de respuesta a la crisis debe tratar de dar cabida a la víctima o víctimas, es decir, a

los afectados negativamente por la crisis (Coombs & Holladay, 2002, págs. 168-172).

Las estrategias de respuesta a la crisis deberán entonces mitigar el daño a la reputación, demostrando que la organización se preocupa por las víctimas y conoce la forma adecuada de comportarse, satisfaciendo así las expectativas del público (Coombs & Holladay, 2002, págs. 168-172).

La identificación del tipo de crisis permite una evaluación inicial de la cantidad de responsabilidad de crisis que los públicos atribuirán a una situación de crisis. Luego se hacen ajustes a esta evaluación inicial considerando dos factores, gravedad e historial de desempeño. La gravedad es la cantidad de daño generado por una crisis, incluyendo daños financieros, humanos y ambientales. La historia del desempeño se refiere a las acciones pasadas o la conducta de una organización incluyendo su historia de crisis (si una organización ha tenido crisis anteriores) y la historia de la relación (especialmente qué bien o mal ha tratado a las partes interesadas) (Coombs & Holladay, 2002, págs. 168-172).

A medida que la gravedad aumenta o la historia del desempeño empeora a los públicos, atribuirán mayor responsabilidad a la organización. Por lo tanto, la SCCT sugiere que la evaluación inicial de la responsabilidad de la crisis basada en el tipo de crisis debe ajustarse hacia arriba o hacia abajo dependiendo de la gravedad y / o historial de rendimiento. Después de evaluar el nivel de responsabilidad de la crisis, los gestores de crisis eligen una estrategia de respuesta a la crisis apropiada al nivel de responsabilidad de la crisis como se explicarán alguna de ellas brevemente (Coombs & Holladay, 2002, págs. 168-172):

- Las crisis que provocan poca o ninguna responsabilidad de crisis organizacional, como los desastres naturales, la violencia en el lugar de trabajo o los rumores, pueden ser manejadas con información instructiva, diciéndole a las personas qué hacer para protegerse de la crisis.

- Para los rumores, los gerentes de crisis se recomienda añadir la estrategia de respuesta a la crisis de negación, la estrategia más defensiva.
- Las crisis que provocan la atribución moderada a baja de la responsabilidad de la crisis, como los accidentes, se manejan eficazmente a través de estrategias moderadamente defensivas de respuesta a crisis, como una excusa.
- Las crisis con fuertes atribuciones de responsabilidad de la crisis organizacional, tales como las fechorías organizativas, requieren respuestas fuertemente acomodaticias, como medidas correctivas y disculpas.

Por otra parte, los estándares de comunicación de crisis están basados en estrategias de respuesta a crisis divididas en tres categorías (Coombs, 2004, págs. 467-468):

- 1) La instrucción informa a las partes interesadas qué hacer para protegerse físicamente de los efectos de la crisis.
- 2) Las estrategias de instrucción incluirían advertencias para las partes interesadas y direcciones sobre cómo deben actuar las partes interesadas. Ajustar la información ayuda a las partes interesadas a lidiar psicológicamente.
- 3) Las estrategias de ajuste incluyen expresar preocupación por las víctimas, explicar lo sucedido y tomar nota de las medidas correctivas tan pronto como sea factible.

Anteriormente, los investigadores habían tratado acciones correctivas y expresiones de preocupación como estrategias de respuesta a crisis de reparación de reputación, pero ambas encajaban mejor como información de ajuste.

Una vez expuesto lo anterior se abordarán otras estrategias que también son relevantes y las cuales han sido postuladas por investigadores sobre la comunicación de crisis, por mencionar algunas, las estrategias de las que se hablará son las del Modelo Situacional, Modelo de Cebolla y el Modelo de Objetivos de Comunicación. Estas estrategias se elegirán e implementarán con base a las

necesidades la empresa y la situación en la que se haya desarrollado la crisis, por lo tanto, estas estrategias deberán ser ajustadas por la empresa para una mayor efectividad en los resultados.

Estrategias acordes al Modelo Situacional de Timothy W. Coombs

Expone que las respuestas de las organizaciones ante una situación de crisis se basan en diferentes estrategias, por lo que las desarrolla acorde al modelo situacional, en las que incorpora las estrategias de restauración de imagen planteadas por Benoit y las de gestión de impresiones de Allen & Caillouet (citados en Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012, págs. 270-274):

- **Ataque al acusador:** se pone en duda lo que el acusador dice entorno a la existencia de una crisis dentro de la empresa, cuestionando los hechos y la lógica de los mismos.
- **Negación:** La organización afirma que no existe ninguna crisis dentro de la misma.
- **Disculpas:** La organización expone que no tenía control sobre los hechos que detonaron la crisis, negando cualquier intención de hacer ningún daño, con la finalidad de minimizar la responsabilidad ante la crisis. Se utiliza en caso de desastres naturales y manipulación de productos.
- **Justificación:** La organización culpabiliza a las víctimas por el uso incorrecto de un producto o la causa de un accidente industrial, y se afirma que con esto no se ha producido ningún daño grave ni nadie ha resultado herido.
- **Paliación:** Se implementan medidas para apaciguar al público involucrado. La organización ofrece cupones o compensaciones a los consumidores que

se quejan o hace donaciones a una organización sin fines de lucro para resarcir los daños.

- **Acción correctiva:** Para evitar que suceda de nuevo otra crisis se toman medidas para reparar los daños ocasionados y se proponen estrategias para prevenir cualquier situación de crisis.
- **Disculpas absolutas:** La organización se responsabiliza de la situación de crisis y pide perdón a las personas involucradas, esta disculpa puede incluir algún tipo de compensación para los afectados.

A su vez este modelo divide las estrategias en dos que son de complacencia (paliación, acción correctiva y disculpas absolutas) y las defensivas (ataque al acusador, negación y disculpas). Las primeras responden de manera inmediata a la comunicación de crisis y ayudan a reparar el daño en la reputación de la organización, así como sus ventas. Mientras que las segundas sólo son eficaces siempre y cuando la organización no sea responsable de la crisis, de lo contrario no surten ningún efecto.

Modelo Cebolla (Model Onion) de Pauchant y Mitroff

Llamado así porque se compone de diversas capas en el que la causa de cada una de ellas representa un nivel distinto de la realidad (Enrique , 2008, págs. 207-208):

Nivel 1: Carácter de los individuos

Se presentan los mecanismos de defensa emocionales formadas por los directivos de la empresa, en el que se tiende a culpabilizar a otros por la situación de crisis. La empresa que esté preparada para ella actuará con responsabilidad a diferencia de la que no lo está.

Nivel 2: Cultura organizacional

La forma en cómo actuó la empresa frente a la situación de crisis está condicionada a su cultura organizacional, valores y creencias fomentadas en ella.

Nivel 3: La estructura organizativa

En este nivel se encuentra el organigrama y la infraestructura de la organización, es decir, los procesos que utiliza en la gestión de la misma, en él se encuentra el comité de crisis.

Nivel 4: La estrategia de la organización

Se incluyen los mecanismos, planes y procedimientos que se necesitan para la gestión de crisis dividido en cinco fases que son:

1. Fase de detección de señales
2. Fase de preparación/prevención
3. Fase de contención/limitación de daños
4. Fase de recuperación
5. Fase de aprendizaje

Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

Parte de la comunicación de cómo hacer frente a la crisis y que pasos se deben seguir los cuales son los siguientes (Losada, 2010, pág. 43):

- **Comunicar primero con los más afectados y recuperar la operación de la empresa**

Asumir responsabilidades, demostrar transparencia y rapidez en la resolución de problemas, informar a los empleados de la situación, estar sujeto a sugerencias, explicar a la comunidad lo sucedido, hablar con los grupos y agencias afectadas, usar mensajes simples, directos y positivos, siguiendo las políticas de la empresa.

- **Comunicación cercana en el lugar de lo ocurrido**

El director general deberá comunicar la situación que presenta la empresa de manera interna.

- **Tener un único representante de la empresa que se comunique con los medios y responda a sus preguntas**

Ser consistente en lo que se dice, ser concreto y actuar de manera rápida con los medios, empleados y autoridades.

- **Transmitir con rapidez los hechos**

Las primeras horas son esenciales en una crisis por lo que se debe de actuar con inmediatez.

- **Decisiones coherentes**

Usar un proceso de decisión de resolución de problemas.

1.3.3 Postcrisis

Cuando finaliza la crisis dentro de las organizaciones se debe tener la absoluta seguridad de que las causas que la ocasionaron han finalizado y ya no presentan un riesgo para la misma. De igual forma esto conlleva a reestablecer las relaciones y evaluar el impacto negativo que la crisis trajo consigo en la organización, así como la reputación y la percepción que se tiene de esta. De acuerdo con Alcat (2008, pág. 29):

El 95% de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas.

Por lo tanto, se demuestra que las consecuencias de una crisis recaen en dos puntos posteriores a ella, las cuales son que se pierde la credibilidad de la organización por no saber cómo manejarla, o bien, se decide ver en la crisis una oportunidad e implementar medidas correctivas inmediatas para salir de ella. Sin embargo, a pesar de ello, la organización deberá unir esfuerzos para colocarse por lo menos en el punto en el que se encontraba antes de que sucediera la crisis, afrontando las consecuencias y reconocer su compromiso para reparar los daños ocasionados.

Lo escrito anteriormente nos permitió tener un panorama de la importancia de que las empresas estén preparadas cuando se presenta una situación de crisis, cómo se debe comunicar y gestionar, así como las estrategias que se deben llevar a cabo para mitigar su impacto y que no se vea afectada la reputación de la empresa. Estas estrategias utilizadas en los medios tradicionales pueden adaptarse también en los medios digitales, ya que la forma y rapidez de respuesta de situaciones de crisis online también requiere de un manual de comunicación para la gestión de crisis, así como de un comité de crisis que establezca las estrategias y las líneas de acción para poder actuar de manera oportuna. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se hablará sobre las redes sociales y la importancia de adaptar las estrategias para el ámbito digital, de tal manera que también se cuente con un plan para hacer frente a una crisis de marca en estos medios.

CAPÍTULO 2: SITUACIONES DE CRISIS EN REDES SOCIALES

2.1 Antecedentes de redes sociales

Las redes sociales son contenidos creados por el usuario de internet y pueden incluir texto, imágenes o una combinación de ambos (Safko & Brake, 2009) (citado por Coombs & Holladay, 2012, pág. 409). De acuerdo con Coombs & Holladay las redes sociales comunes incluyen blogs, foros de discusión, micro-blogs, comunidades de contenido compartido, marcadores sociales y redes sociales. Algunas de las marcas comunes de las redes sociales incluyen YouTube, Facebook, Twitter y Flickr. Los medios sociales son potencialmente públicos; hay potencial porque otras personas pueden ver lo que alguien crea en las redes sociales. Otras personas pueden ver el contenido porque están (1) conectados con el individuo o grupo que crea el contenido o (2) buscando activamente ese tipo de contenido (2012, pág. 409).

Las precursoras de las redes sociales son las comunidades virtuales, la diferencia entre ambas radica en que las comunidades virtuales son foros de discusión en donde se pueden intercambiar opiniones, ideas e interés en común, mientras que las redes sociales giran principalmente entorno a las personas (Barker, Barker, Bormann, & Neher, 2015, pág. 179).

Uno de los primeros sitios sociales fue SixDegrees.com lanzado en 1997 por Andrew Weinreich, esta red social permitía que los usuarios pudieran crear perfiles, elaborar listas de amigos, navegar a través de éstas y combinarlas. Anteriormente ya existían otros sitios que permitían a los usuarios buscar pareja, buscar amigos y crear perfiles, sin embargo Sixdegrees.com fue el primero en combinar todas las funciones mencionadas (Abuín & Vinader, 2011, pág. 13).

En el 2001 se lanza la red social Rize.com y en el 2002 Friendster, esta última fue precederá de MySpace, sin embargo, hasta el momento ninguna de estas redes



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

sociales había logrado un gran impacto entre los usuarios, tenían fallas en sus sistemas y no sabían cómo subsistir ante la insuficiencia de fondos.

Es por ello que en el 2003 MySpace revolucionó el mundo de las redes sociales, de acuerdo a ComScore Media Metrix en el 2007 era considerado como el establecimiento de contactos sociales líder en Estados Unidos (Barker, Barker, Bormann, & Neher, 2015, pág. 180). Sin embargo, con la creación de la red social Facebook en el 2004 por Mark Zuckerberg, le quitó el liderazgo en el 2008 a MySpace, colocando a Facebook como una de las redes sociales favoritas por los usuarios.

El uso de las redes sociales se ha incrementado de forma exponencial durante los últimos años, de acuerdo con la agencia especializada en redes sociales “We are social” (Kemp, 2017), donde se publicó un estudio sobre los internautas y el uso de las redes sociales a nivel global a inicios de enero del 2017, mostró que de una población total de 7, 476 millones de personas en el mundo, 3,773 millones son usuarios de internet, y de ellas 2, 789 millones son activas en las redes sociales; un 21% más con respecto con el año 2016. Lo que demuestra que la gente se encuentra cada vez más conectada alrededor del mundo, y por ende la información publicada a través de este medio se *viraliza*⁶ con mayor facilidad.

⁶ El marketing viral es el conjunto de técnicas que utilizan internet y las redes sociales para aumentar la difusión de un mensaje entre los interesados, como lo hace un virus. Por lo tanto, la viralización es la propagación de información a través del boca-oreja, pero haciendo uso de medios digitales, el cual es estudiado por el marketing viral (Mejía, 2014, pág. 139).



Figura 4: Indicadores estadísticos clave para los usuarios de internet, móviles y redes sociales del mundo. Elaborado por Kemp (2017).

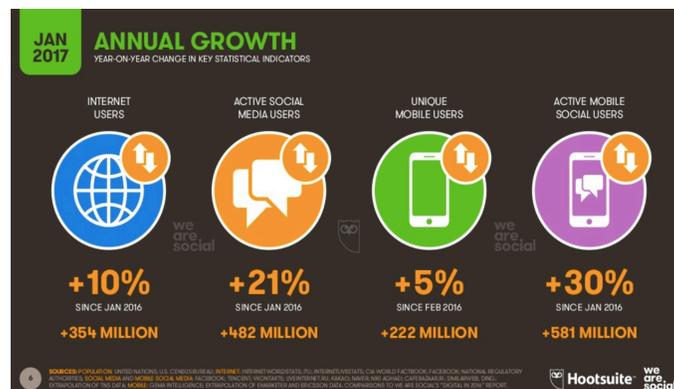


Figura 5: Variación anual en los principales indicadores estadísticos. Elaborado por Kemp (2017).

Así mismo, de acuerdo con este informe, México ocupa el lugar 22 a nivel global en penetración de internet con un 59%, lo que mostró un crecimiento del 27% con respecto a los datos arrojados en el 2016.

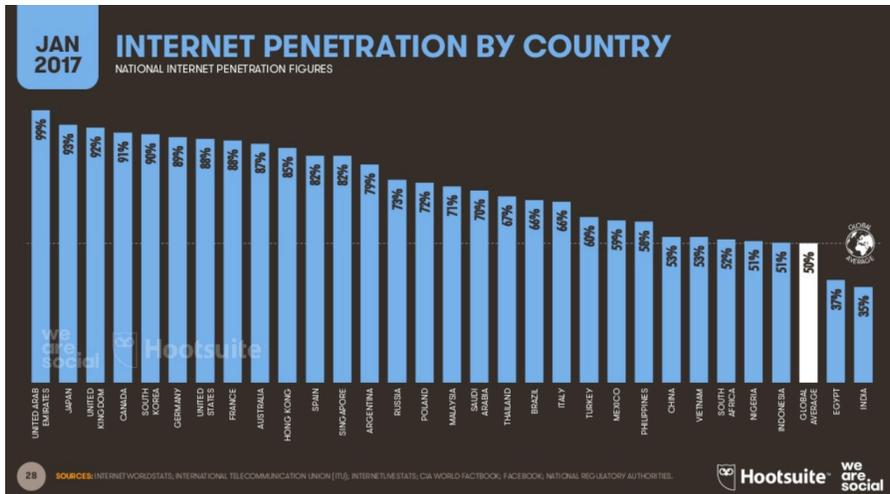


Figura 6: Penetración de internet por país. Elaborado por Kemp (2017).

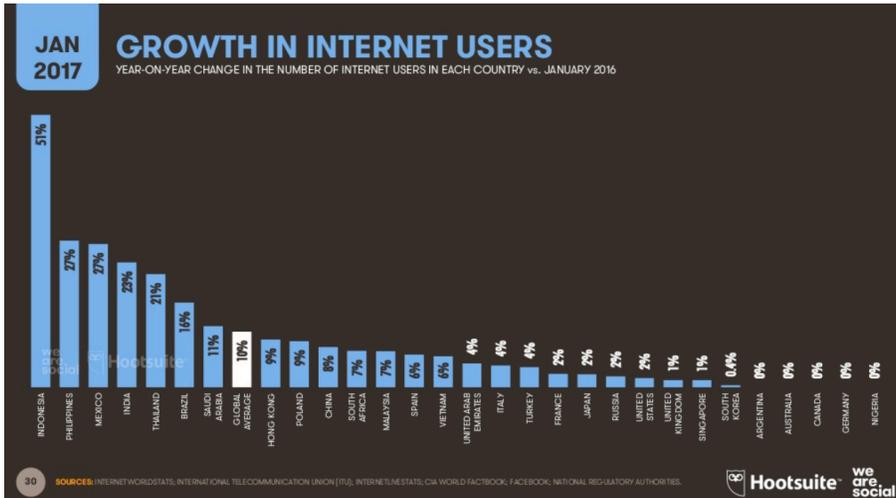


Figura 7: Crecimiento anual por país de usuarios de internet. Elaborado por Kemp (2017).

El tiempo que emplea un usuario en internet por día a través de una Laptop o en una computadora de escritorio es de 4.47 horas, mientras que el tiempo que utiliza para acceder a internet a través de un dispositivo móvil en promedio por día es de 3.35 horas.

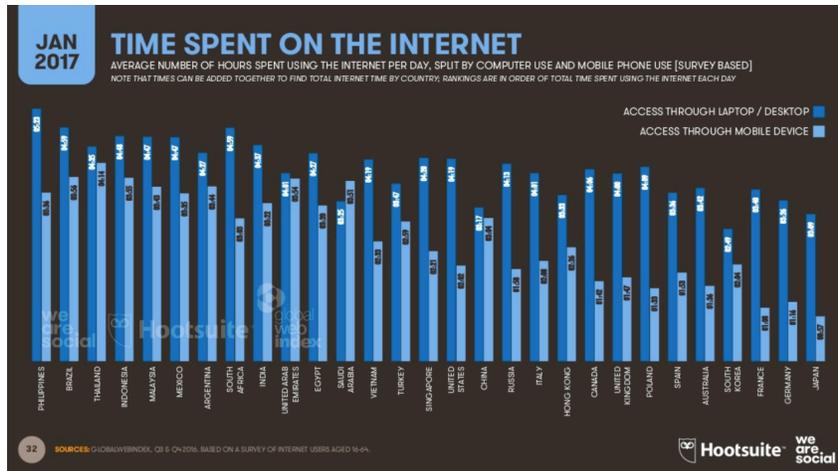


Figura 8: Promedio de horas dedicadas a internet por día en cada país. Elaborado por Kemp (2017).

En penetración de redes sociales a nivel global por ciudad, México ocupa el décimo tercer lugar con un 59% de penetración en el total de su población, mostrando un crecimiento del 27% (16,000,000 de usuarios) respecto del 2016, crecimiento que lo llevó a la sexta posición como uno de los países con mayores cambios en el crecimiento de usuarios activos en redes sociales, dentro de la categoría de países con una población nacional de 50,000 personas o más.

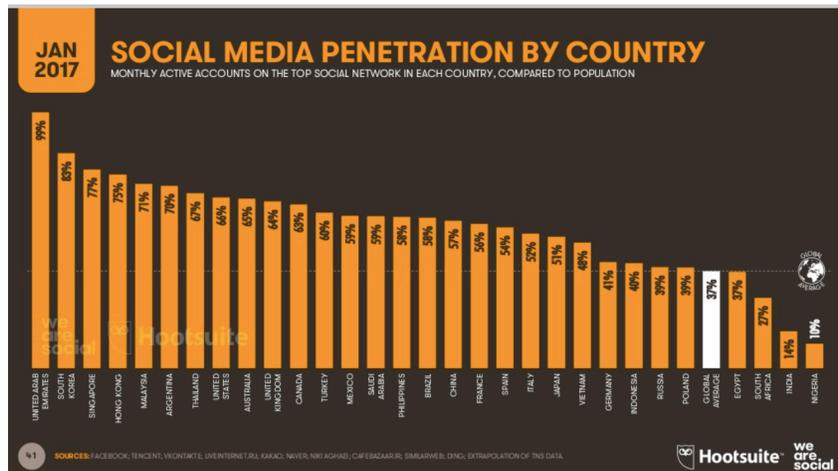


Figura 9: Penetración de las redes sociales por país. Elaborado por Kemp (2017).

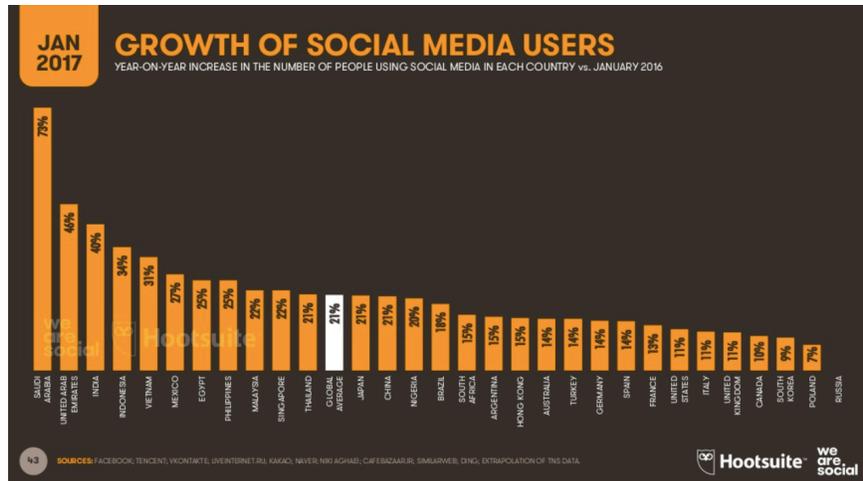


Figura 10: Crecimiento de usuarios de redes sociales por país. Elaborado por Kemp (2017).



Figura 11: Ranking del crecimiento de usuarios de redes sociales por país. Elaborado por Kemp (2017).

A nivel global, México ocupa el cuarto lugar en el tiempo que emplea diariamente en el uso de redes sociales, que en promedio son 3.32 por horas por día que utiliza cada usuario.

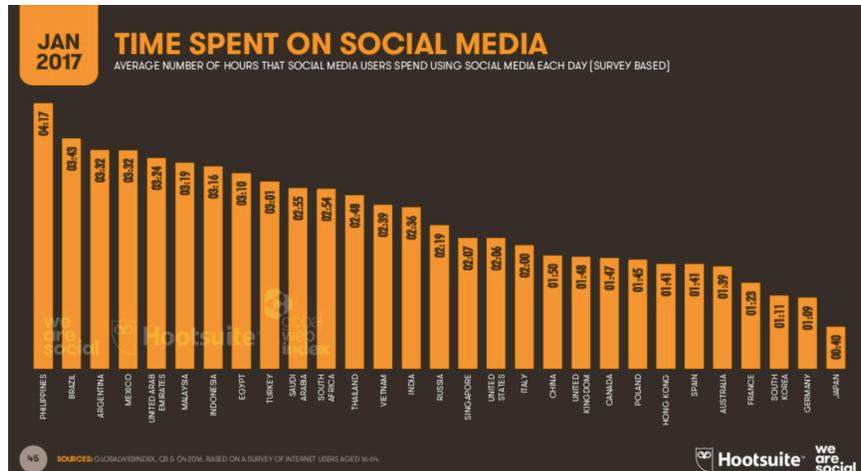


Figura 12: Promedio de horas por día que los usuarios usan las redes sociales en cada país. Elaborado por Kemp, 2017.

Por otra parte, de acuerdo con el 13º Estudio de Usos y Hábitos de Internet 2017 de la Asociación Mexicana de Internet.mx (antes AMIPCI) a finales del 2016 la penetración de internet en México fue del 63% de la población (70 millones de internautas), lo cual representó un crecimiento del 6% con respecto del año anterior. Por lo que el 52% de los internautas mexicanos se encuentra conectado en internet las 24 horas.

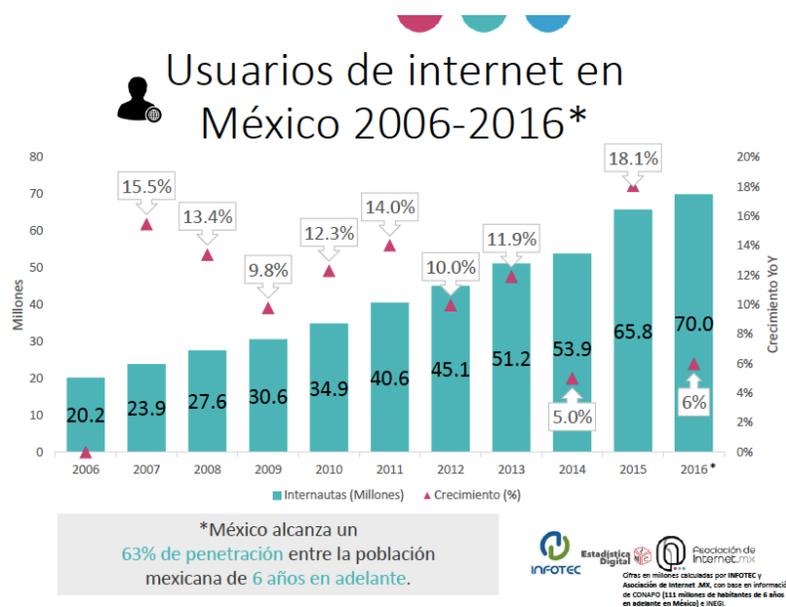


Figura 13: Usuarios de internet en México 2006-2016. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).

El perfil del internauta mexicano son el 51% mujeres y el 49% son hombres, con un nivel socioeconómico medio-bajo principalmente, con una edad entre los 18 a 34 años y con una mayor concentración en la zona centro sur del país.

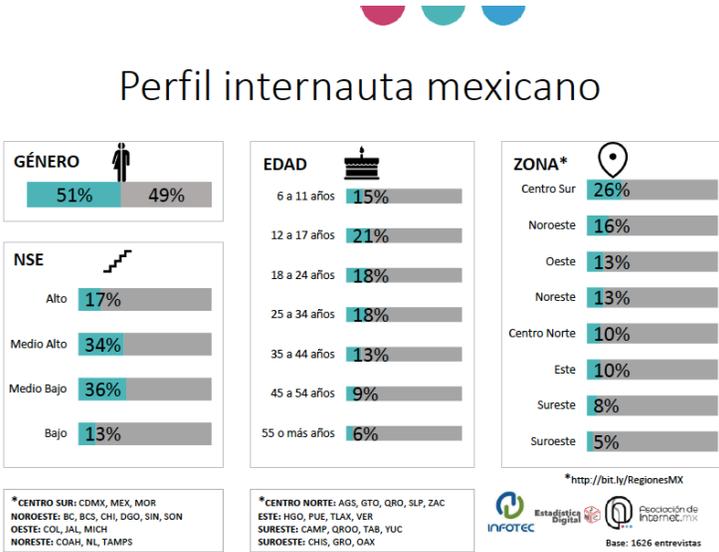


Figura 14: Perfil del internauta mexicano. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).

Los usuarios mexicanos destinan 8.01 horas en promedio diariamente para conectarse a internet (47 minutos más que en el 2016), 3.03 horas viendo TV sin internet y 2.5 horas escuchando radio sin internet (Asociación de Internet.mx, 2017).



Figura 15: Tiempo promedio que los internautas dedican a navegar en internet diariamente. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).

De las 8.01 horas que los internautas dedican a navegar en internet diariamente, destinan 2.58 horas para el uso de las redes sociales. Es decir, pasan un 38% de su tiempo conectados en internet en alguna red social. Por lo cual utilizan en primer lugar el Smartphone y en segundo lugar la Laptop como dispositivos para acceder a alguna red social (Asociación de Internet.mx, 2017).

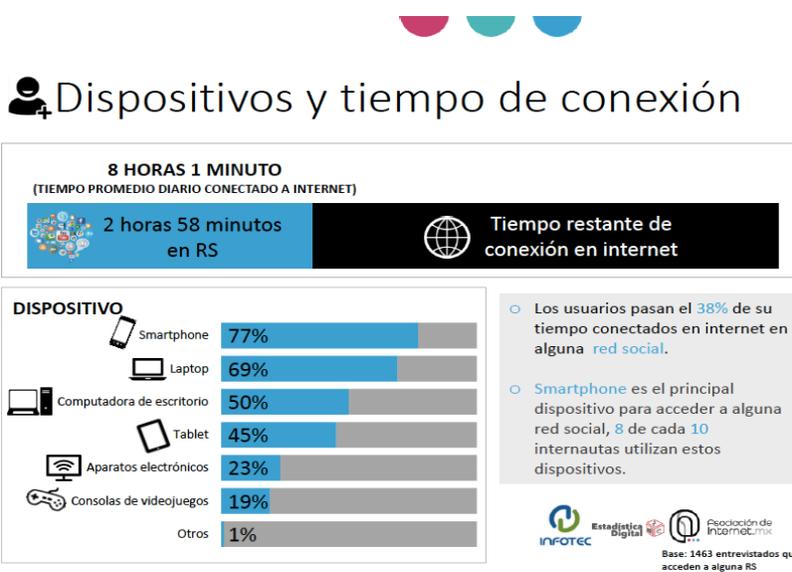


Figura 16: Dispositivos y tiempo de conexión que los usuarios dedican a estar conectados en redes sociales. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).

Un reporte elaborado por la firma de investigación digital Global Web Index (Solís, 2016) reportó que las 15 redes sociales favoritas por los usuarios en el mundo durante el 2016 son las que se muestran en la siguiente tabla en donde se visualiza que Facebook mantiene el liderazgo:

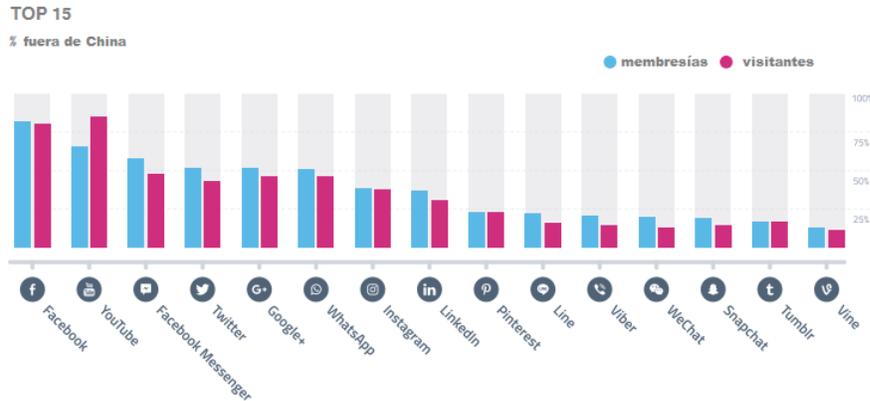


Figura 17: Top 15 de las redes sociales más utilizadas en el mundo. Elaborado por Solís (2016). Así mismo, de acuerdo con la agencia especializada en redes sociales “We are social” (Kemp, 2017), en su estudio sobre el uso de las redes sociales a nivel global del 2017 también indica que Facebook es la red social con más usuarios activos a nivel global.

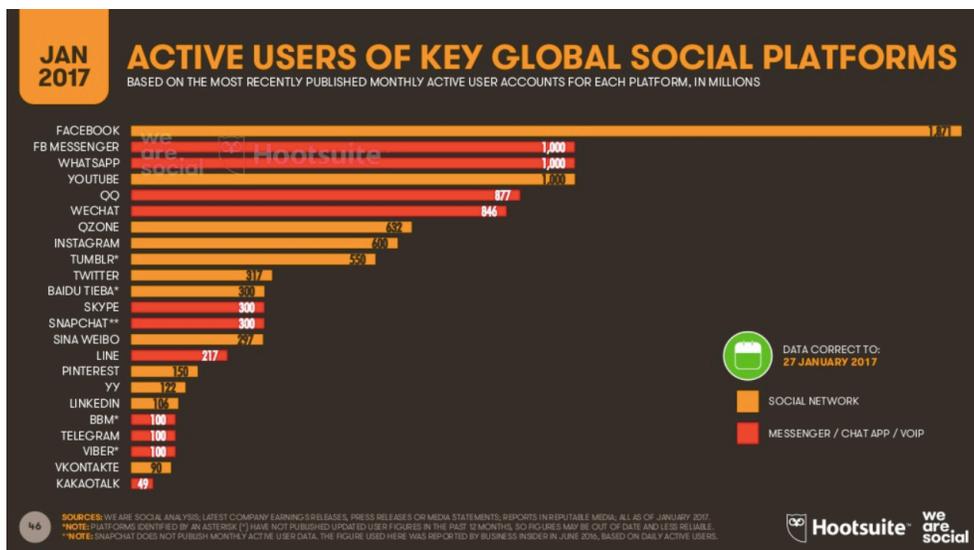


Figura 18: Usuarios activos de las principales plataformas de redes sociales. Elaborado por Kemp (2017).

Mientras que de acuerdo a la Asociación de Internet.mx (2017), Facebook es la principal red social en México con un 93% de preferencia en la categoría de redes sociales generalistas, y a Twitter con un 66% en segundo lugar en la misma categoría, ya que WhatsApp entra en el rubro de aplicación de mensajería y YouTube en la creación de contenidos.

Redes sociales utilizadas



Figura 19: Redes sociales utilizadas en México. Elaborado por la Asociación de Internet.mx (2017).

Por lo tanto, en el presente trabajo de tesis se consideran únicamente Facebook y Twitter por ser las redes sociales generalistas más usadas por los internautas y en las que se tuvo mayor impacto en los comentarios obtenidos en las páginas de “La Costeña”.

2.1.1 Facebook

Facebook es la red social más grande del mundo debido a los beneficios que aporta como el poder compartir fotografías, enlaces, videos, publicar comentarios, eventos, crear grupos, entre otros, con la finalidad de estar en contacto en tiempo real con un grupo de contactos, así como con marcas, productos y servicios.

El creador de Facebook, Mark Zuckerberg, se inspiró en la red social que nació en el año 2000 Buddy Zoo para replicar su éxito, es por ello que en el 2003 se reunió con sus compañeros de informática de la Universidad de Harvard para comenzar este nuevo proyecto. Meses después creó CourseMatch, un sitio para los estudiantes de Harvard en el que podían conocer los cursos que tomaban sus amigos, y posteriormente crearon Facemash, una red social similar a la anterior, pero con distintas funcionalidades (El- Sahili, 2014, pág. 1).

Facemash permitía a los estudiantes de Harvard subir sus fotografías y conocer a otros usuarios, así como saber su estatus de si se encontraban en una relación o no, aspecto que sería el detonante para el éxito de Facebook, ya que en tan solo unas horas de su lanzamiento logró 450 visitantes y 22,000 visitas. Sin embargo, la administración de Harvard cerró la página por los riesgos que implicaba en temas de seguridad y privacidad.

A pesar de ello, en el 2004 Mark Zuckerberg comenzó a codificar un nuevo sitio con el apoyo de amigos y compañeros como Eduardo Saverin en el área de negocios, Dustin Moskovitz en programación, Andrew McCollum en artes gráficas y Chris Hughes como apoyo. Este sitio lo comienzan a expandir a otras universidades y Sean Parker se suma al proyecto para convertirse en el presidente de la compañía (El- Sahili, 2014, pág. 2).

Fue así como nace Facebook, convirtiéndose en una de las redes sociales favoritas en el mundo y que en el 2006 se abre para cualquier persona mayor de 13 años, cubriendo una de las necesidades del ser humano que es la comunicación, el conocer a personas de cualquier parte del mundo y el estar informado sobre los acontecimientos de su alrededor.

Actualmente, de acuerdo a un desglose del uso de los usuarios globales de Facebook por dispositivo, frecuencia de uso y género a nivel global, el número mensual de usuarios activos en esta red social es de 1, 871 millones de personas, de los cuales el 44% son mujeres y el 56% son hombres, con un promedio de 18 a 34 años de edad (Kemp, 2017).

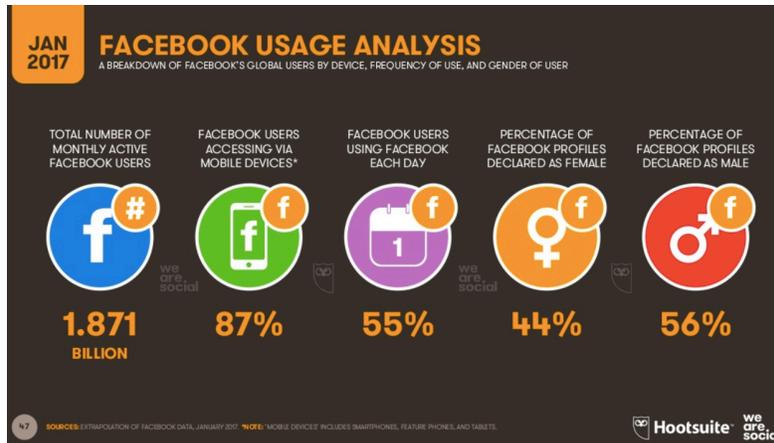


Figura 20: Análisis del uso de Facebook. Elaborado por Kemp (2017).

México ocupa el quinto lugar a nivel global como el país con el mayor número de usuarios activos (76 millones) en Facebook. Mientras que la Ciudad de México ocupa el segundo lugar a nivel mundial con más usuarios activos (19 millones) en Facebook.

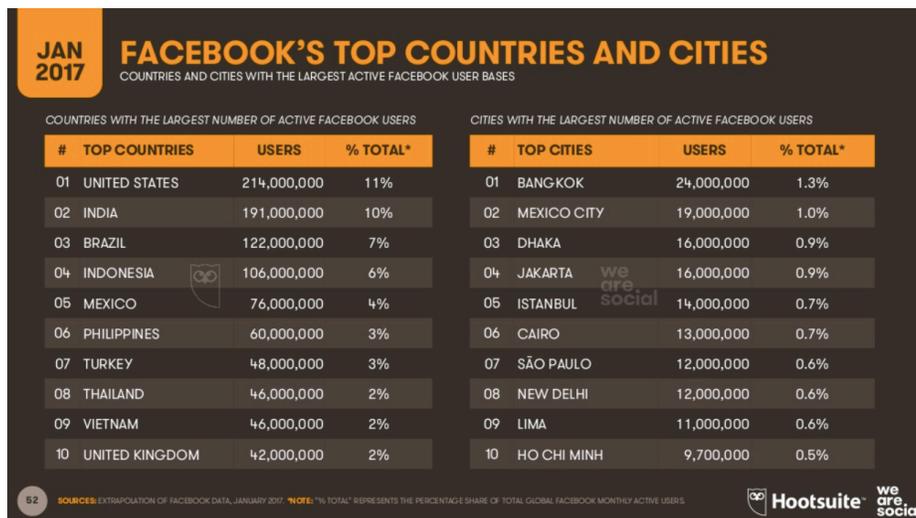


Figura 21: Top de los países y ciudades que utilizan Facebook. Elaborado por Kemp (2017).

Por otra parte, de acuerdo con el estudio de Marketing Digital y Social Media en México, realizado por la AMIPCI en 2014 donde se analizaron a las primeras 100 empresas listadas en el ranking de las 500 Empresas más grandes de México,

elaborado por Expansión, destacan principalmente los siguientes puntos (AMIPCI, 2014):

- El 79% de las empresas están presentes en Facebook, mientras que el 21% no tiene cuenta de Facebook ni página en español.
- El promedio de publicaciones en Facebook es de 7 *post* por semana.
- El contenido que prevalece en Facebook con un 55% en las publicaciones son las imágenes.
- En Facebook se reportó un promedio de 323 acciones, tomando en cuenta shares (compartir), likes (Me gusta) y comentarios.
- En las publicaciones de Facebook, los likes representan el 90% de la interacción de las empresas analizadas, el share, en segundo lugar, con un 7% y el 3% son los comentarios,
- Las empresas de bebidas y cervezas tienen mayor audiencia por sector en Facebook ocupando el primer lugar, el segundo lugar lo ocupan las empresas de consumo.
- El sector con mayor actividad en Facebook es el de telecomunicaciones, ya que en promedio realiza 15 *post* semanales. Mientras que el sector de productos de consumo sólo realiza 3 *post* en promedio a la semana.
- El sector con mayor interacción en Facebook es el de bebidas y cervezas con 1,979 interacciones semanales en promedio, mientras que el de productos de consumo sólo tiene 155 interacciones.

Características y funciones

Un aspecto importante de Facebook es que se puede utilizar tanto en el ámbito privado como el profesional y por ello existen dos maneras de aparecer en esta plataforma que puede ser a través de un perfil y una página. El perfil representa a personas, cuenta su historia e incluye su bibliografía en donde puede consultar sus publicaciones, intereses, fotografías, contenido compartido, etiquetas e información personal. Mientras que una página o también llamada *fanpage* está diseñada para las marcas, los negocios, las organizaciones y los personajes públicos.

Para crear una *fanpage* (*página*) se necesita en primera instancia crear un perfil que represente al negocio. El objetivo de las páginas es ayudar a los negocios, organizaciones y marcas, a compartir sus historias y estar en contacto con sus clientes y público en general. En la página se deberán asignar roles para poder gestionarla, dichos roles se dividen en seis categorías en donde el principal es el que funge como administrador, ya que podrá administrar los otros cinco roles que son el de editor, moderador, anunciante, analista y colaborador en vivo, así como también podrá configurar la página.

Por otra parte, una de las herramientas de las páginas de Facebook es que se pueden realizar acciones de marketing de acuerdo con los objetivos comerciales de las empresas a través de publicidad, la cual puede ser orgánica (sin un presupuesto asignado) o de pago. Entre los beneficios que ofrece Facebook marketing se encuentran el incremento de reconocimiento, generación de demanda e impulsar las ventas (Marketing en Facebook, 2017).

Independientemente de si el contenido publicado en una página de Facebook es orgánico o pagado, permite al administrador poder acceder a los resultados obtenidos en la página, en los cuales se pueden visualizar estadísticas sobre a cuántas personas llegan las publicaciones, cuántas interactuaron con ellas, la tasa promedio de las respuestas a esos comentarios, entre otras, que permitirán tomar decisiones con base al contenido en las publicaciones, así como evaluar aquel que tiene mayor impacto e interacción.

Los principales términos en el contenido de Facebook, así como de algunas de las estadísticas que proporciona y que serán objeto de análisis en el presente trabajo son (Facebook blueprint, 2017):

- **Perfil / biografía:** denominada en ocasiones “perfil de Facebook”, es el lugar en el perfil de una persona donde puede ver sus propias publicaciones, las publicaciones de sus amigos y las historias en las que se la etiqueta, todo

organizado por fecha. Las publicaciones pueden estar compuestas por fotos, videos y experiencias que cuentan una historia.

- **Fanpage / página:** son como perfiles, pero con la diferencia de que los negocios, las marcas y las organizaciones las usan para compartir sus historias y conectarse con las personas. Al igual que con las biografías, los negocios pueden personalizar las páginas publicando historias, imágenes, videos y mucho más. Las personas que indican que les gusta una página pueden recibir actualizaciones en su sección de noticias, al igual que sus amigos.
- **Publicación:** historia que compartes y que sirve para interactuar con tu público a través de texto, imágenes o video.
- **Me gusta de la página:** número de personas que indican que les gusta tu página. Si tu página de Facebook le gusta a un gran número de personas, podrás ganarte una reputación, conectarte con la gente que te apoya y buscar nuevos clientes.
- **Reacción:** reacciones que los usuarios pueden elegir en las publicaciones a través de emoticones que son “Me gusta”, “Me encanta”, “Me divierte”, “Me asombra”, “Me entristece” o “Me enoja”.
- **Comentario:** lo que escribe un usuario en una publicación.
- **Alcance:** número de personas que vieron tus anuncios.
- **Impresión:** número de veces que se vieron tus anuncios.
- **Acciones:** número de acciones realizadas que incluyen “Me gusta” de la página, interacciones, conversiones y respuestas a eventos.
- **Engagement rate / tasa de participación:** es la proporción entre el número de fans activos de la marca y los fans totales el vínculo, muestra el vínculo entre los fans y la marca, a partir de las interacciones. De acuerdo con Mejía (2013, pág. 146), el *engagement rate* en Facebook se calcula de la siguiente manera:

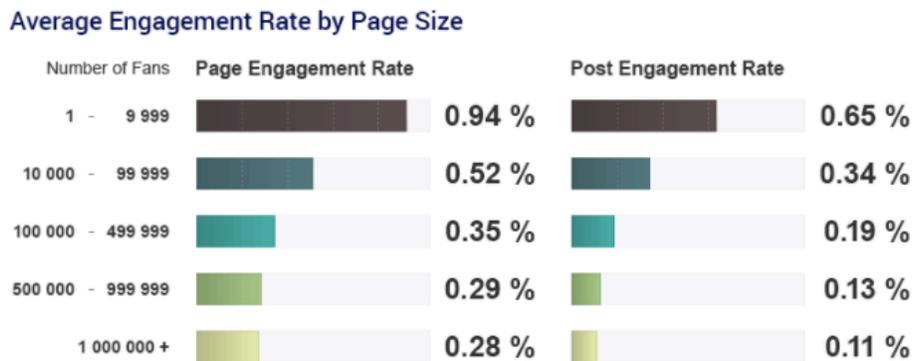
$$ER = \frac{\text{Engagement Rate } \mathbf{facebook} \text{ (} \# \text{ "Me gusta" + \# comparten + \# comentarios) en el periodo}}{\text{Número de publicaciones en el periodo}} \times 100$$

$$ER = \frac{\text{Número de fans}}{\text{Número de fans}} \times 100$$

Figura 22: Fórmula para calcular el engagement rate en Facebook. Elaborado por Mejía (2014, pág.145).

En donde en el numerador representa las interacciones realizadas en la página (número de “Me gusta” + número de veces que se ha compartido el contenido + número de comentarios realizados) en un período determinado, entre el número de publicaciones producidas en el mismo período. Mientras que el denominador representa el número de personas que han dado clic al botón “Me gusta”, en la página de Facebook.

De acuerdo a Socialbakers (Guglielmelli, 2014), empresa global de análisis de medios sociales publicó un informe sobre el *engagement rate* en el que expone que esta métrica es una de las más importantes en redes sociales, sin embargo, depende de muchos factores como el número de seguidores, la frecuencia con que se publican contenidos y de la industria de la empresa. Por ejemplo, el promedio de *engagement rate* para una página entre 1 a 9999 seguidores oscila entre el 0.94% y el 0.65% como se muestra en la siguiente tabla:



Data: Facebook Data, 43 485 Pages
Data Range: January 16 - February 16, 2014



Figura 23: Promedio de engagement rate por tamaño de página.
Elaborado por Socialbakers (Guglielmelli, 2014).

Esta métrica también se aplica para el caso de Twitter, sin embargo, el cálculo de su fórmula se realiza de otra manera con base a las estadísticas que proporciona. Por lo tanto, a continuación, se hablará a detalle de esta red social, que es la segunda con mayor importancia en México.

2.1.2 Twitter

Twitter es la red social de *microblogging*⁷ más popular de internet, la cual permite compartir pensamientos, información, enlaces, videos, imágenes, entre otros, con cualquier usuario web, así como comunicarse tanto de forma pública como privada con otros usuarios (Carballar, 2011, pág. 4). A diferencia de Facebook, esta red social es más informativa, ya que su estructura de crear textos cortos les permite a los usuarios realizar publicaciones de una forma sencilla y concisa. Mientras que en Facebook no hay límites en el número de caracteres en las publicaciones, lo que permite tener una comunicación más emotiva y publicar mensajes largos.

Twitter se fundó en marzo de 2006 en San Francisco, California por Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone y Evan Williams, comenzó como un proyecto de investigación y desarrollo que llevaba a cabo una pequeña empresa llamada Obvious.

Uno de sus fundadores, Evan Williams, había sido fundador y presidente de Pyra Labs, *startup* que desarrolló uno de los servicios de internet más exitoso llamado "Blogger", que más tarde fueron adquiridos por Google. Evan deja Google y funda Odeo Inc., empresa de podcasting, a este proyecto se suman Biz Stone un ex

⁷ El microblogging, también conocido como nanoblogging, es un servicio que permite enviar y publicar mensajes breves (alrededor de 140 caracteres), generalmente sólo de texto. Los mensajes son enviados de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlos y se muestran en la página de perfil del usuario. Estos mensajes son imprescindibles para dar una información rápida y precisa (Marquina, 2013, pág. 47).

trabajador de Google, Jack Dorsey un joven programador, Blaine Cook como ingeniero y Noah Glass quien estaba a cargo del proyecto.

Dorsey le propuso a Williams crear un servicio en el que los usuarios pudieran escribir mensajes de una o dos líneas sobre su status actual y enviarlo mediante SMS a cualquier otro usuario. A este nuevo proyecto lo denominaron “Twitter” que significa (gorjeos de pájaros), el cual refleja la idea del producto y se compone por “ráfagas cortas de información intrascendentes”, por lo que su imagen es la de un pájaro.

El 21 de marzo de 2006 Dorsey publicó el primer tweet y posteriormente fue adquiriendo gran popularidad entre los usuarios. A finales del mismo año Williams, Dorsey y Stone fundaron Obvious Corp., adquiriendo todas las propiedades de Odeo, incluyendo a Twitter, misma que un año después se convirtió en una compañía propia (Carballar, 2011, págs. 7-8).

Actualmente, de acuerdo cifras del estudio de Marketing Digital y Social Media en México del 2014, que analizó a las primeras 100 empresas listadas en el ranking de las 500 Empresas más grandes de México, elaborado por Expansión, destaca principalmente los siguientes puntos sobre Twitter (AMIPCI, 2014):

- En Twitter, el 80% de las empresas está presente en esta red social y el 20% no tiene ni cuenta de Twitter ni cuenta en español.
- El promedio de publicaciones en Twitter es de 21 tweets por semana.
- El contenido que prevalece en Twitter son los textos con un 39%.
- En Twitter se reportaron 5 acciones, considerando los retweets y favoritos.
- La interacción de Twitter se compone con un 51% de likes y 49% por retweets.
- Las empresas de bebidas y cervezas tienen mayor audiencia por sector en Twitter ocupando el primer lugar, el segundo lugar lo ocupan las empresas de consumo.

- El sector que más tweets realiza a la semana es el de medios con 188 tweets semanales y el sector de productos de consumo sólo realiza 7 tweets semanales.
- El sector con mayor interacción en Twitter es el de servicios aeroportuarios y aerolíneas, mientras que el sector de productos de consumo no figura en el top 10 del ranking.

Características y funciones de Twitter

Para entender cómo funciona Twitter, primero es indispensable conocer la terminología que utiliza dentro de su plataforma; a continuación, se presenta una descripción breve de la misma (Twitter, 2017):

- **Follower / seguidor:** persona que te sigue en tu cuenta de Twitter.
- **Following / seguidos:** las cuentas de los usuarios que sigues a través de Twitter.
- **Tweet / tuit:** mensaje publicado en Twitter que puede incluir texto, fotos y videos, con una extensión de hasta 280 caracteres.
- **Reply / responder:** texto que se envía como respuesta a un tweet escrito por otra persona.
- **Retweet / retuit:** se utiliza para citar un tweet y agregar un comentario propio o simplemente reenviar un tweet escrito por otra persona.
- **Direct message / mensaje directo:** es un mensaje privado que se le envía a un seguidor.
- **Me gusta:** acción para indicar que has visto un tweet y para que su autor vea que te ha gustado.
- **Etiqueta / hashtag:** cualquier palabra o frase escrita sin espacios precedida por el signo “#”. Se utiliza para organizar los tweets y su contenido relacionado a un tema determinado. Al hacer clic en la etiqueta puedes acceder a los resultados de la búsqueda de ese término, las palabras etiquetadas pueden convertirse en tendencias.

- **Mención:** tweet que incluye el identificador de otro usuario precedido por el signo “@” y el nombre del usuario. Se utiliza para hacer preguntas, agradecer o hacer un comentario a determinada persona.
- **Trending topic / temas del momento:** palabras o frases más mencionadas en los tweets.
- **Engagement rate / tasa de participación:** es la proporción entre el número de seguidores activos de la marca y los seguidores totales, lo que muestra el vínculo entre los seguidores y la marca, a partir de las interacciones. De acuerdo a Mejía (2013, pág. 145), el *engagement rate* en Twitter se calcula de la siguiente manera:

$$ER = \frac{\text{Engagement Rate } \text{twitter} \text{ (# menciones + retuits) en el periodo}}{\frac{\text{Número de tuits en el periodo}}{\text{Número de seguidores}}} \times 100$$

Figura 24: Fórmula para calcular el engagement rate en Twitter. Elaborado por Mejía (2014, pág. 146).

En donde en el numerador representa las interacciones en el perfil de Twitter (número de menciones + número de retuits) en un período determinado, dividido entre el número de tuits del período. Mientras que el denominador representa el número de seguidores de la cuenta de Twitter.

Por otra parte, Twitter es una red social que permite a los usuarios estar comunicados, compartir información y estar informados en tiempo real sobre acontecimientos de cualquier rubro. Es por ello que las empresas le dan cada vez mayor importancia a contar con un perfil en Twitter, no sólo para posicionar su producto o servicio sino también para saber qué es lo que buscan los usuarios y todo lo que están diciendo alrededor de la marca, ya que se al ser una plataforma pública en caso de presentar problemas con algún producto, muestran sus inconformidades a través de este medio.

De acuerdo con Twitter Business (Twitter, 2017), página que ayuda a las empresas a través de guías y consejos prácticos para aprovechar al máximo el perfil de una

empresa en Twitter, esta plataforma es un medio por el cual las mismas pueden ampliar su alcance y conectarse con sus clientes actuales y potenciales. Algunas de las funciones que resaltan para su uso son las siguientes:

- **Enterarte de lo que está pasando ahora mismo:** a través de las búsquedas en Twitter se puede ver lo que los usuarios dicen de ti en sus conversaciones y participar en ellas, así como saber lo que está pasando en tu industria, comunidad y en todo el mundo.
- **Aumentar el reconocimiento de tu marca:** se puede incrementar el número de seguidores, el impacto de las actividades de marketing realizadas y el alcance gracias a Twitter ads. Twitter ads son campañas a las que se les asigna un presupuesto para realizar publicidad con base a objetivos.
- **Ofrecer un servicio al cliente oportuno:** las personas utilizan Twitter para hablar sobre un producto, por lo que esta plataforma permite a las empresas ofrecer servicio al cliente, ya que se puede responder de forma rápida a los comentarios hechos por los usuarios. Con lo cual se puede establecer una buena reputación y relaciones sólidas con el cliente.
- **Contactar con clientes potenciales, defensores de tu marca y personas influyentes:** Twitter es una herramienta que permite iniciar conversaciones con personas influyentes y líderes de opinión para posicionar el perfil de una empresa y crear nuevas conexiones.

Una vez abordada la importancia y características de las dos redes sociales más populares en México, cabe mencionar que las organizaciones deberán contar con una estrategia para las mismas, en las cuales se deben definir diferentes objetivos para cada una de ellas con base a su público y al propósito que la empresa quiera alcanzar con el uso de las mismas.

2.2 Estrategias de marketing en redes sociales

La estrategia de marketing en redes sociales parte de la estrategia funcional, en este caso del área de marketing que a su vez tiene que estar alineada con la estrategia corporativa y el área de comunicación. Juan Carlos Mejía (2013, pág. 313) expone que “la estrategia debe ser el elemento central de la presencia en redes sociales, es algo que da la dirección a las acciones tácticas que la ponen en marcha. Una estrategia indica los objetivos que se requieren alcanzar con la página de Facebook o la cuenta de Twitter”. Mientras que en la estrategia se determinan los objetivos y se definen cómo se van a conseguir, en las tácticas se muestran las actividades, los recursos y los canales de redes sociales que se van a implementar, por lo que tanto las estrategias como las tácticas van relacionadas una de la otra (Mejía, 2013, pág. 313).

Por otra parte, los autores Sejati, Hernández, & Lamberti (2016, pág. 173) exponen que la estrategia de marketing en medios sociales (SMMS, por sus siglas en inglés *Social Media Marketing Strategy*) se refiere a los medios integrados y al conjunto de acciones por las cuales una empresa u organización espera alcanzar sus objetivos de marketing y cumplir con los requisitos de su mercado objetivo a través del uso de herramientas de medios sociales. En consecuencia, las decisiones estratégicas globales de la empresa impulsan su SMMS. Cada una de las plataformas de medios sociales, o canales de medios sociales, tiene características, funcionalidades y características distintivas. Por lo tanto, las empresas deben considerar estas diferencias cuando definen sus actividades de SMMS dentro de la esfera de los medios sociales y cuál será su plan estratégico general y específico en cada una de ellas.

El modelo del plan estratégico de marketing en redes sociales que presenta Mejía se compone de nueve pasos que son los siguientes (2013, págs. 315-328):

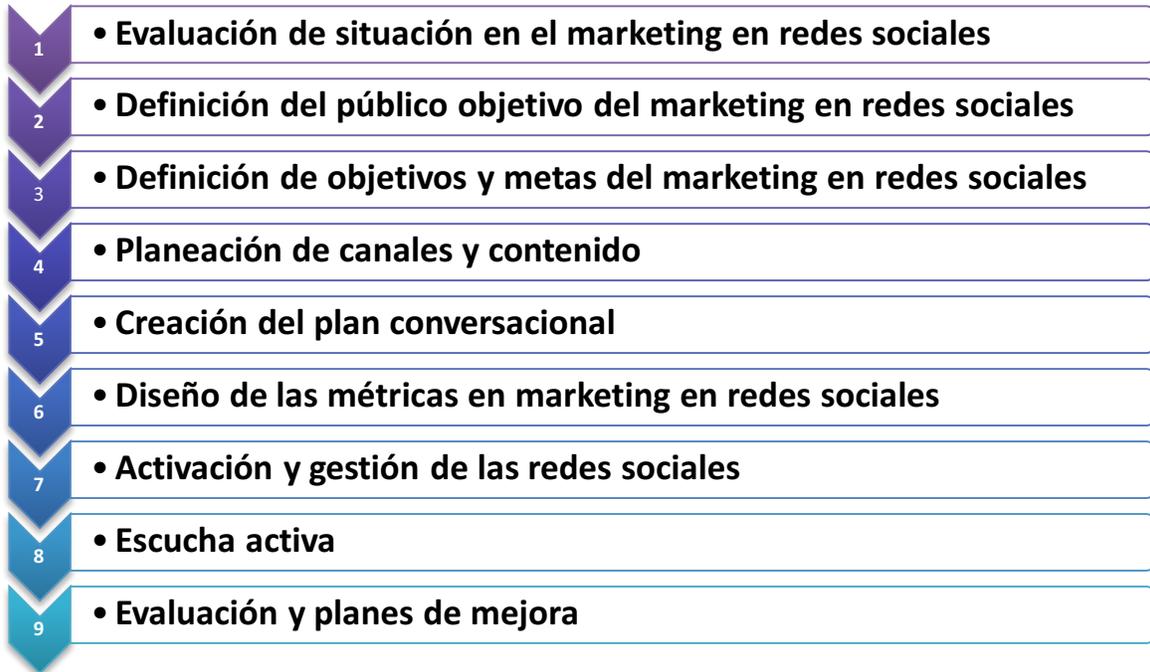


Figura 25: Los 9 pasos del plan estratégico de marketing en redes sociales. Elaboración propia a partir de Mejía (2014, págs. 315-328).

1) Evaluación de situación en el marketing en redes sociales.

a) Identificación de la estrategia corporativa y de marketing.

Se identifica que la estrategia de marketing en redes sociales esté alineada con la estrategia de marketing y con la estrategia corporativa. Por lo cual se deben considerar:

- Objetivos corporativos.
- Estrategia corporativa.
- Misión y visión corporativa.
- Objetivos de marketing.
- Estrategia de marketing.
- Misión y visión de marketing.

b) Diagnóstico de redes sociales.

Se realiza un diagnóstico en el que se evalúa el uso y manejo de las redes sociales de la empresa como canal para el marketing de la misma. Así como

también evaluar a las empresas competidoras en el sector dentro de su país de origen y fuera de él para estudiar cómo manejan sus redes sociales.

Algunos aspectos internos que la empresa debe evaluar son:

- **Compromiso de la alta gerencia:** el compromiso y conocimiento que la alta gerencia le da al uso de las redes sociales.
- **Existencia de un presupuesto para redes sociales:** si existe o no un presupuesto designado exclusivamente para redes sociales.
- **Existencia de una estrategia de redes sociales:** se identifica si la empresa cuenta con una estrategia en redes sociales y si la está siguiendo.
- **Realización de campañas en redes sociales:** identificar si la empresa ha realizado campañas en redes sociales.
- **Análisis de la reputación en redes sociales:** monitorear la reputación de la empresa en las redes sociales a través de herramientas de monitoreo.
- **Análisis de la presencia de la empresa en redes sociales:** análisis de las cuentas en redes sociales con las que la empresa dispone, cómo las maneja y la interacción que tiene con su audiencia.
- **Evaluación de métricas utilizadas en redes sociales:** se determinan los indicadores que la empresa utilizará para medir su gestión en redes sociales y se evalúa el resultado.
- **Análisis de la sincronización del sitio web con las redes sociales:** se integran todas las redes sociales, así como también el sitio web corporativo de la empresa.

c) Identificación de la audiencia

- Se evalúa si se conoce la audiencia a la que están dirigidas las redes sociales.
- Se identifica si la empresa tiene segmentada a su audiencia de acuerdo con su edad, sexo, gustos y preferencias.
- Se identifica si el contenido generado está dirigido a esa audiencia.

d) Diagnóstico del entorno de redes sociales

El diagnóstico del entorno se realiza en función a una evaluación del país al que están dirigidas las redes sociales, en el que se debe considerar lo siguiente:

- **Entorno tecnológico:** penetración de internet, porcentaje de hogar con ordenador o Smartphone, porcentaje de empresas que cuentan con ordenadores, infraestructura tecnológica, entre otras.
- **Entorno político:** voluntad política para la estandarización de internet, modernización legislativa sobre la protección de privacidad, legislación anti-spam, legislación de derechos de autor, entre otras.
- **Entorno económico:** cantidad de dinero movido por internet, nivel educativo promedio de la población, ingreso per cápita, entre otros.
- **Entorno social:** porcentaje de penetración de redes sociales, presencia Web de las empresas, presencia en redes sociales de las empresas.

e) Consolidación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de las redes sociales (FODA).

- **Fortalezas en las redes sociales:** aspectos internos que son fuertes y facilitan la estrategia en redes sociales.
- **Debilidades en las redes sociales:** elementos internos de la empresa que dificultan la implementación de la estrategia en redes sociales.
- **Oportunidades de las redes sociales:** aspectos del entorno que favorecen la estrategia de redes sociales.
- **Amenazas de las redes sociales:** dificultades u obstáculos que presenta el entorno para la implementación de la estrategia en redes sociales.

2) Definición del público objetivo del marketing en redes sociales.

Se segmenta la audiencia a la cual están dirigidas las redes sociales de acuerdo con sus perfiles:

- **Perfil socio-demográfico:** género, edad, educación, nivel de ingresos, raza, entre otras.

- **Perfil psicográfico:** personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores, entre otras.
- **Metodología de personas:** quién es, dónde trabaja, qué le gusta, qué hace en su tiempo libre, cómo interactúa con el producto o servicio.

3) Definición de objetivos y metas del marketing en redes sociales.

a) Objetivos

Se definen los objetivos generales orientados tanto al negocio como al cliente, los cuales deben estar alineados con los objetivos corporativos y de marketing. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Orientados al negocio:
 - Fortalecer la marca.
 - Aumentar las ventas.
 - Conseguir prescriptores.

- Orientados al cliente:
 - Mejorar el servicio al cliente.
 - Mejorar el conocimiento de los clientes.
 - Mejorar la satisfacción del cliente.
 - Fidelizar los clientes.

b) Metas

Las metas son más específicas y permiten cumplir los objetivos. Algunos ejemplos son los siguientes:

Orientación	Objetivo	Meta
Al negocio	Top of mind	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tráfico al sitio web desde redes sociales. • Alcance de la página de Facebook.
Al negocio	Cuota de mercado (Market Share)	<ul style="list-style-type: none"> • % de ventas de visitantes de redes sociales.

		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de ventas generadas desde redes sociales.
Al cliente	Medición de satisfacción (QSA)	<ul style="list-style-type: none"> • % de solicitudes atendidas por redes sociales. • % de comentarios positivos, negativos y neutros en redes sociales.

Tabla 3: Ejemplos de objetivos y metas en redes sociales. Elaborado a partir de Mejía (2014, pág. 319).

4) Planeación de canales y contenido.

a) Determinación de canales de redes sociales por objetivo

Se eligen las redes sociales que se van a utilizar con base en los objetivos planteados anteriormente.

b) Creación de lineamientos para escribir el contenido en las redes sociales

El *Community Manager* será el encargado de generar contenido de calidad con base a los canales seleccionados, es decir, se deberá definir qué y cómo se comunicará en cada canal de redes sociales, ya que el tono de comunicación en cada una de ellas es diferente. Por ejemplo, Twitter se utiliza para noticias en tiempo real por lo que el tono comunicativo que se debe manejar es cercano e informativo limitado a 280 caracteres, mientras que Facebook tiene mayor carga emocional, por lo que el tono de comunicación adecuado es cercano y emotivo.

5) Creación del plan conversacional.

a) Generalidades del plan conversacional

Planificar mensualmente el contenido que se publicará y los presupuestos asignados, el cual se deberá actualizar y monitorear constantemente. El plan incluye los siguientes puntos principalmente:

- Objetivo de marketing en redes sociales.
- Tema del contenido.

- Coste estimado.
- Fuente de información (interna o externa).
- Formato del contenido.
- Red social en la que se publicará.
- Fecha de publicación.
- Hora de publicación.

Lo anterior permitirá organizar mejor el tiempo del *Community Manager*, aumentar el impacto de las publicaciones, adaptar las publicaciones con los objetivos de marketing en redes sociales y alcanzar los mismos.

b) Definir la periodicidad de las publicaciones

Se debe definir cada cuanto se realizarán las publicaciones en las redes sociales, sin embargo, es conveniente publicar contenido todos los días para tener un mayor impacto en las publicaciones. La periodicidad diaria en Facebook es entre 1 y 3 publicaciones, mientras que en Twitter es de 5 y 20 tuits diarios.

c) Definición del contenido a publicar

Se crea el contenido con base a recursos internos e información de fuentes externas. Así como también se determina el formato del contenido, como texto, imágenes, infografías, videos, juegos, apps, animaciones, entre otros.

6) Diseño de las métricas en marketing en redes sociales.

Monitorear los indicadores más importantes, como las visitas desde redes sociales, tasa de conversión, las métricas sobre la reputación de la empresa y las más relevantes que tiene cada red social. Algunos indicadores importantes que se pueden monitorear en Facebook y Twitter los cuales se mencionaron anteriormente son:

- Facebook
 - Vistas a la página
 - Número de “Me gusta” de la página en Facebook
 - Número de comentarios en el muro de Facebook

- Porcentaje de comentarios respondidos y tiempo de respuesta
- Tipo de comentarios de los visitantes

➤ Twitter

- Número de seguidores
- Número de seguidos
- Número de tuits y periodicidad de envío
- Número de retuits y menciones

7) Activación y gestión de las redes sociales.

Proteger y registrar la marca en todas las redes sociales para evitar que el nombre sea robado, creando y personalizando las redes sociales con la marca.

8) Escucha activa.

La escucha activa en redes sociales permite entender a la audiencia, identificar los puntos fuertes y débiles de la marca, saber qué tipo de contenido es de mayor interés en cada canal de red social, saber de primera mano la opinión que tiene la audiencia hacia la marca. Lo que se debe escuchar en las redes sociales es:

➤ Marca

- ¿Qué se está hablando de ella?
- ¿Dónde se está hablando de ella?
- Lo que se dice de la marca, ¿es positivo o negativo?

➤ Productos o servicios

- Comentarios sobre los productos o servicios de la empresa

➤ Competencia

- Monitorear los nombres de los competidores y los nombres de sus productos y servicios.

➤ Entorno

- Monitorear qué está pasando en el entorno de su marca definiendo “palabras claves”.

➤ Audiencia

- Analizar el comportamiento y escuchar los intereses y necesidades que tiene la audiencia.

9) Evaluación y planes de mejora.

En esta etapa se evalúan los resultados que se obtuvieron con base a los objetivos y metas planteadas, para crear planes y realizar ajustes que permitan mejorar los resultados, así como tener una mayor presencia en las redes sociales.

Es importante mencionar que el paso número ocho “escucha activa” es de vital importancia para detectar de manera oportuna si existe una crisis de marca o una crisis de reputación online en las redes sociales. En caso de que esta se presente es importante que la empresa esté preparada para responder a una crisis de reputación online tomando en cuenta los aspectos que serán mencionados en la siguiente sección.

2.3 Manejo de crisis en redes sociales

La adopción de las nuevas tecnologías ha hecho que internet sea un medio por el cual las empresas distribuyen desde información hasta los productos que ofrecen. Con la creación de las comunidades virtuales los usuarios pueden a su vez intercambiar información, opiniones e incluso hacer públicas sus quejas si no están de acuerdo con el servicio o producto que recibieron por parte de las empresas. Es por ello que las empresas destinan cada vez más un mayor porcentaje de su presupuesto de marketing al rubro de las redes sociales, ya que es una estrategia poderosa de posicionamiento de su marca, además de que, en la actualidad las publicaciones realizadas a través de este medio afectan la decisión de compra de los consumidores.

Un sitio de redes sociales, como se mencionó anteriormente es “un servicio en línea en el que los miembros pueden establecer relaciones con base en amistad, afinidad,

intereses comunes, ventaja comercial u otras razones” (Barker, Barker, Bormann, & Neher, 2015, pág. 178). Por lo cual, son un medio en que los usuarios pueden compartir información de manera inmediata y a su vez interactuar con otros usuarios.

De acuerdo con Duncan Watts (Flores, 2009, pág. 76) autor de la teoría de seis grados, asegura que se puede acceder a cualquier persona del planeta en tan solo seis saltos, lo que muestra que cada vez estamos más interconectados, reduciendo actualmente esto a sólo cuatro grados. Esta teoría postula que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, y sólo un pequeño número de conexiones son necesarias para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera (Abuín & Vinader, 2011, pág. 9). Por lo tanto, las empresas están cada vez más preocupadas por la imagen que proyectan a través de sus redes sociales, debido a que, si se ven involucradas en una crisis, ésta se propagaría exponencialmente a diferencia de otros medios de comunicación tradicionales en la que la difusión es más lenta.

Las características de la comunicación en el ciberespacio es (1) la variedad de vías o medios por los cuales los consumidores pueden intercambiar información, (2) el anonimato y la confidencialidad en línea a través de los cuales los consumidores no tienen que revelar sus identidades al buscar y dar consejo, (3) señales físicas usadas para evaluar la identidad de otras que están faltando, (4) libertad de restricciones geográficas y de tiempo que hacen del ciberespacio una comunidad global paralela a la física local y (5) permanencia de conversaciones en línea (Goldsmith & Horowitz, 2006, pág. 3). Por lo tanto, la comunicación boca-oreja (WOM) y el boca-oreja electrónico (eWOM) merece la investigación como una extensión de la comunicación interpersonal tradicional en el nuevo reino del ciberespacio como se mencionará a continuación.

2.3.1 La Comunicación boca-oreja o el *Word of Mouth* (WOM)

Las recomendaciones de amigos, familiares o conocidos son un factor clave para la decisión de compra y sobre la reputación de una marca. De acuerdo a Dimensional Research, empresa de investigación de mercados, actualmente el 90% de los clientes afirma que los comentarios positivos influyen a la hora de comprar un determinado producto y un 86% señala que las opiniones negativas le hacen dudar sobre elegir una marca en concreta (Pintado & Sánchez, 2014, pág. 115). Lo cual ha demostrado que las estrategias de respuesta a crisis, lo que una organización dice y hace después de una crisis puede afectar una gran cantidad de resultados de comunicación de crisis, incluyendo la reputación de la organización, la ira, el boca-oreja negativo y la aceptación de la empresa (Coombs & Holladay, 2009, pág. 2).

La Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) define la comunicación boca-oreja o también llamado recomendación de boca en boca como “el arte y la ciencia de construir comunicaciones activas y mutuamente beneficiosas entre consumidores (consumer to costumer) y entre el consumidor y el fabricante (costumer to marketer)” (Pintado & Sánchez, 2014, pág. 117). Esto se sustenta a través de cuatro pilares básicos de la comunicación boca-oreja que la WOMMA menciona que son:

- 1)** Reconocer que un cliente feliz es el mejor respaldo de una marca.
- 2)** Dar a los clientes una voz, facilitándoles herramientas para intercambiar opiniones.
- 3)** Escuchar a los consumidores, involucrándolos en conversaciones abiertas, respondiendo de forma rápida sus preguntas y valorar sus opiniones, ya sean positivas o negativas.
- 4)** Involucrar a la comunidad, conectándolos entre sí para que participen en diversas conversaciones.

Con estos pilares, la comunicación boca-oreja es la herramienta más efectiva para construir la credibilidad de una marca, ya que resulta más poderosa que la publicidad pagada, debido a que en la primera son los mismos consumidores que hablan de la marca, mientras que en la segunda es la empresa quien resalta lo que quiere que se hable sobre su marca. Es por ello que los comentarios negativos que se realicen en torno de la empresa a través de la comunicación boca-oreja serán exponencialmente mayores, ya que de acuerdo a datos de la American Management Association (AMA), un cliente insatisfecho comenta en promedio a 10 personas su descontento (citado en Hatch, 2012).

El boca-oreja ha trascendido a través de los medios online y en las redes sociales, en las que los consumidores pueden realizar críticas positivas y negativas sobre un producto o servicio y compartir sus comentarios con otros usuarios, es por ello que los autores denominan esta variante del WOM como eWOM.

2.3.2 Comunicación boca-oreja electrónico o *Electronic Word-of-Mouth* (eWOM)

Internet ha ampliado las opciones de los consumidores para recopilar información imparcial de otros consumidores sobre los productos y brinda la oportunidad para que los consumidores ofrezcan su propio asesoramiento relacionado con el consumo al participar en la comunicación boca-oreja electrónica. Esto se debe a las características distintivas de la comunicación por internet las cuales son que está dirigida a múltiples individuos, está disponible para otros consumidores por un período de tiempo indefinido y puede ser de forma anónima (Hennig - Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004, pág. 39).

Se entiende por eWOM a “la comunicación positiva o negativa hecha por clientes potenciales, actuales o antiguos sobre un producto o compañía, que se pone a disposición de una multitud de personas e instituciones a través de Internet” (Hennig - Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004, pág. 39). De acuerdo al estudio de

Henning-Thurau et al. (2004) basado en el trabajo de Balasubramanian y Mahajan (2001) (citados en Goldsmith & Horowitz, 2006, pág. 5) identifica cinco categorías de motivos de comunicación eWOM que son:

1. **Utilidad relacionada con el enfoque:** es la utilidad que un consumidor experimenta cuando hace una contribución que agrega valor a la comunidad.
2. **Utilidad de consumo:** cuando un consumidor utiliza las contribuciones que otros miembros de la comunidad han proporcionado para beneficiarse personalmente.
3. **Utilidad de aprobación:** se relaciona con la satisfacción que un consumidor siente cuando él o ella es elogiado por otros.
4. **Utilidad relacionada con el moderador:** ocurre después de que un tercero ayuda a hacer más fácil que un miembro de la comunidad haga una queja.
5. **Utilidad del homeostasis:** se basa en el deseo que la gente tiene de mantener en equilibrio la vida del usuario.

Por otra parte, la WOMMA resalta diversas técnicas que conforman la comunicación boca-oreja entre las que destacan la comunicación viral y el buzz marketing que se llevan a cabo a través de sitios de internet, comunidades y redes sociales. El buzz marketing es una técnica para generar rumor con base a una estrategia planteada por la empresa sobre la marca o producto deseado, a través de influenciadores, para generar expectativas en el consumidor (Castelló, 2013, pág. 96). Los rumores suelen surgir en situaciones caracterizadas por la equivocidad y la relevancia personal y donde no se dispone de fuentes creíbles de información (Difonzo & Bordia, 1998, 2000) (citados por Holladay & Coombs, 2013, pág. 452). En contraste, el marketing viral o comunicación viral es la difusión del mensaje entre los consumidores, mismo que será abordado con mayor detalle para comprender la rapidez con la que se propagan los comentarios positivos y negativos hechos por los usuarios a través de las redes sociales.

2.3.3 Comunicación viral

Las empresas se enfrentan a la pérdida de influencia de los consumidores, ya que gracias al avance tecnológico estos están cada vez más informados, y las opiniones realizadas en las redes sociales sobre alguna marca, producto o empresa afectan significativamente su decisión de compra. De acuerdo con Mariana Ramos “el *marketing* viral o comunicación viral hace referencia a la profesionalización de la práctica social conocida como *boca-oreja*, por la cual las personas suelen recomendar o censurar cierto producto o marca a sus familiares o amigos” (Ramos, 2007, pág. 214).

La información publicada por los internautas se propaga como un virus a través de diversos sitios de internet, entre los que destacan las redes sociales. Esta información no siempre es positiva, ya que cuando las empresas se enfrentan con una situación de crisis los comentarios negativos incrementan. Por lo tanto, las métricas que más se utilizan para evaluar las reacciones de los usuarios a través de las redes sociales son el número de menciones, el número de veces que los contenidos son compartidos y el crecimiento de seguidores, por mencionar algunas.

Sprout Social, una empresa dedicada a la realización de software para la gestión de redes sociales publicó en el 2013 que a nivel general el 45% de las personas que están en redes sociales comparten fotos y opiniones sobre los productos con los que acaban de experimentar y un 67% de los usuarios refleja su interés al compartir información en las redes sociales. Por lo cual la agencia de investigación de mercados Ipsos concluye que las recomendaciones online influyen al 78% de los usuarios (Pintado & Sánchez, 2014, pág. 116).

Las empresas *The New York Times* y *Latitude Research* realizaron un estudio llamado *Psychology of Sharing: why do people share online?*, en el que se entrevistaron a 2,500 usuarios en el 2011, y se obtuvieron los siguientes resultados de las principales motivaciones de los internautas a la hora de compartir contenido

en los medios sociales de comunicación (Montañés, Serrano, & Medina, 2014, pág. 20):

- El 85% de las personas usuarias comparten información porque las reacciones de otras personas les ayudan a entender mejor el contenido.
- El 84% de las personas usuarias comparten información porque la difusión del contenido es para ellas una necesidad real.
- El 78% de las personas usuarias comparten información porque les ayuda a estar en contacto con otras personas.
- El 73% comparten información porque ello les ayuda a asimilar y comprender mejor el contenido.
- El 69% comparten información porque tienen así la sensación de tomar parte en los acontecimientos del día a día.
- El 68% comparten información porque quieren mostrar así a otras personas lo que les gusta.
- El 49% comparten información porque quieren así hacer cambiar de opinión a otras personas.

Con ello se concluye que la necesidad de los usuarios por compartir información ya sea positiva o negativa, es debido a que el ser humano tiende a ser parte de una comunidad que le permita expresar lo que siente y lo que opina, sin embargo, a diferencia de los canales tradicionales, esto resulta más evidente a través de la web.

La propagación viral de la información en las redes sociales podría verse como una ventaja para los profesionales de crisis que deben llegar al público lo más rápido posible. Por otro lado, las voces autorizadas podrían tener dificultad para ser escuchadas contra el ruido del modelo de comunicación muchos a muchos, hecho posible por las redes sociales. Por tanto, los profesionales en crisis necesitan una base sólida y empírica para maximizar las ventajas de los medios sociales y mitigar sus desventajas (Freberg, 2012, pág. 216).

Para gestionar lo que los usuarios dicen de una marca en redes sociales y salvaguardar la reputación corporativa online, el papel del *Community Manager* es de vital importancia, ya que va a ser un intermediario entre lo que quiere comunicar la empresa y lo que los usuarios dicen sobre ella, por lo cual el rol de este miembro dentro de la empresa se retomará posteriormente. De igual forma, una de sus responsabilidades será minimizar el impacto que genere la crisis de marca gracias a la viralidad de la información, para que no se vea afectada su reputación a través de las redes sociales.

2.3.4 Reputación corporativa online

De acuerdo con Óscar Rodríguez (2011, pág. 145) “es tan importante el concepto de reputación online que muchas de las marcas más importantes del mundo confían en empresas externas para saber qué se cuenta sobre su marca y sus competidores”. La importancia de esto es que las opiniones que se realicen a través de las redes sociales tienen una repercusión en los ingresos económicos de la empresa. Lo anterior se sustenta en que de acuerdo a un estudio publicado por la compañía Ibérica Guidance en el 2011, una buena imagen en redes sociales tiene en promedio un incremento del 37% en las ventas, mientras que los comentarios negativos generan una pérdida de clientes entre un 11% y 27%, resultado de una mala reputación online (Rodríguez Ó. , 2011, pág. 145).

Es por ello que resulta de vital importancia la correcta gestión de las redes sociales, ya que a través de la *Fanpage* se puede monitorear todo aquello que los usuarios dicen tanto de manera positiva o negativa sobre la marca. Lo que a su vez ayuda a tener una comunicación directa con los mismos mediante la creación de contenidos, participación en grupos y comunidades, la resolución de dudas y aclaración de quejas. De esto se derivan las estrategias de Social CRM (Customer Relationship Management) para que a través del conocimiento del usuario se puedan satisfacer sus necesidades, creando una relación entre éste y la marca, a través de la comunicación en redes sociales.

Para el monitoreo sobre las publicaciones hechas entorno a la marca se seleccionan frases que se relacionen con la misma, con el producto, servicio o cualquier palabra que nos indique un sentimiento positivo y negativo, para que dichas frases se puedan buscar en plataformas y herramientas que permitan buscar a la empresa o al *Community Manager*, qué se está hablando sobre la marca y en qué sitios de internet, así como también se podrán implementar herramientas que son de ayuda para detectar si existe una crisis de marca en la reputación online de la empresa, mismas que serán abordadas posteriormente.

Con esta información se hace un análisis sobre las publicaciones hechas entorno a la marca y cómo afectan su reputación, posterior a ello se pueden tomar medidas correctivas para crear estrategias que eviten y disminuyan una mala percepción sobre la empresa. Por lo que en esta investigación se utilizarán estas herramientas para hacer el monitoreo cuantitativo y cualitativo sobre la percepción negativa y positiva de los consumidores en el caso de crisis de marca de “La Costeña”.

Es importante mencionar que de acuerdo con Don Middleberg (2001, pág. 147) cualquier control de imagen online deberá tener en cuenta la supervisión de lo que se dice en internet sobre la empresa, el producto o un trabajador de la misma. Cuando se realiza la evaluación de la persona que manejará la imagen online, se deberán realizar las siguientes preguntas ¿supervisa de forma regular la empresa en los sitios web y en las redes sociales? ¿dispone de un programa que determine cuál es la información considerada relevante y cuál no? ¿dispone de un proceso diseñado para tratar con esos aspectos online después de que se haya determinado que se trata de un grave problema? ¿quién será el responsable de tratar esa inexacta información y cómo?

Por otra parte, cabe resaltar que el no tener una estrategia de redes sociales, no tener un plan de comunicación en redes sociales, no conocer la audiencia, no monitorear la reputación, delegar las redes sociales a una persona inexperta,

responder de forma grosera o no responder de forma inmediata, duplicar contenido, no personalizar las redes sociales, hablar solo de la empresa, querer venderse antes de relacionarse y borrar los mensajes negativos que publique la audiencia, puede disgustar a la comunidad en redes sociales, lo cual podrá originar efectos negativos sobre la reputación online de la empresa (Mejía, 2013, págs. 290-291). Por lo tanto, es importante tener una estrategia de marketing en redes sociales, y dentro de ella indicar un rubro en el que se tenga una manual de crisis para gestionar la reputación online en caso de que se presente la crisis y los pasos que se deben seguir y se pueda actuar con rapidez, con la finalidad de minimizar el impacto negativo que ésta pueda tener.

2.3.5 Gestión de la reputación online en crisis de marca

Para saber que se está diciendo sobre una empresa, producto o persona a través de las redes sociales y con ello prevenir una situación de crisis, a través de la construcción de una buena imagen y reputación a largo plazo, Víctor Puig (2015, págs. 31-39) propone una metodología de tres pasos que es monitorizar, valorar y participar.

1) Monitorizar

Detectar qué se está diciendo, quién dice qué y dónde lo dice a través de sofisticadas herramientas de monitorización que avisen cuando se detecte una mención sobre la marca, empresa o persona.

a) Qué se está diciendo.

Se consideran dos vertientes, la cualitativa (expresión literal de qué se está diciendo) y la cuantitativa (cuántos comentarios positivos, negativos o neutros aparecen sobre nosotros en un tiempo determinado).

Entre más contenidos tenga la empresa, habrá más comentarios positivos, negativos y neutros. Por lo tanto, una crisis de reputación sucede cuando existe un alto número de comentarios negativos.

b) Quién está diciendo qué.

Ver quiénes son los usuarios que promueven nuestros productos, marca o empresa y quienes son nuestros detractores. Detectar las críticas constructivas que se realizan en torno al producto ofrecido y tomarlas como una oportunidad para mejorar y corregir lo que se diga, convirtiendo a un detractor en un promotor demostrando al darle importancia a los comentarios de los usuarios.

c) Dónde lo está diciendo.

Localizar de dónde provienen las opiniones negativas o positivas, si son de otras páginas web, son de foros, blogs o redes sociales. Debido a que esto determina la pauta de respuesta, ya que la capacidad de publicación en cada medio es diferente.

Por tanto, monitorizar supone trabajar con alertas y herramientas de monitorización para localizar los comentarios que surgen en las diferentes plataformas, las cuáles serán mencionadas en el capítulo 3.

2) Valorar y analizar.

Esta fase responde a la pregunta ¿por qué lo dicen?, la cual no se responde a través de ninguna herramienta de monitorización, sino que se realiza a través del estudio de los comentarios, obteniendo conclusiones sobre la naturaleza del problema y cómo debe solucionarse.

La importancia de esta fase es que ayuda a evaluar si el contenido que se publica es relevante, si tienen la misma o más visibilidad que los contenidos que se publican sobre la empresa y detectar las áreas de oportunidad de aquello en lo que falta aportar.

Por otra parte, en esta fase se debe identificar si las críticas son ciertas o falsas, y si ya se tenía o no el consentimiento de que iban a suceder como se explica en los siguientes escenarios:

- a) Si las críticas son ciertas, el producto realmente está fallando y se desconocía, se deben tomar esas críticas como un bien, ya que dicen en qué se puede mejorar. Estas medidas se toman agradeciendo los comentarios y mostrando interés para encontrar la solución.
- b) Si la crítica es cierta, y la empresa ya sabía que eso podía pasar, se debe tener prevista la respuesta en el protocolo de crisis.
- c) Si se está absolutamente seguro de que las críticas no son ciertas se debe valorar si vale la pena contestar o no, así como el tipo de respuesta ante esta situación. Al valorar el tipo de respuesta se debe considerar si no se está expuesto ante un *troll*, alguien que quiere quejarse sólo para destruir la reputación de la empresa, o bien si el usuario creó altas expectativas sobre el producto.

Sea cual sea la respuesta, es importante que sea el mismo mensaje en las diferentes vías de comunicación que utilice el usuario final. Los demás departamentos se deben involucrar como atención al cliente, comunicación corporativa o relaciones públicas, para saber qué están comunicando otros canales para que aporten la misma información, con lo que se destaca la importancia de la comunicación interna para la gestión de la reputación. En caso contrario, es decir, que no exista sinergia en la comunicación y el mensaje que se le dé al usuario sea diferente, no volverá a confiar en la empresa y posiblemente reafirme su queja a través de las redes sociales para hacerlo público y su queja sea atendida más rápidamente, contando así con el apoyo de sus conocidos, lo cual podría desatar una crisis de marca.

3) Participar

La participación consiste en publicar contenido relevante para el usuario al que se quiere llegar, contener o responder las críticas recibidas y hacer más visibles las publicaciones favorables, tareas principales del *Community Manager*.

a) Participar publicando

Se trata de aportar valor a la comunidad, integrar al plan de redes sociales propuestas de respuestas ante las preguntas o quejas que lleguen de los usuarios, así como también de los comentarios negativos.

b) Participar contestando críticas

Antes de contestar a las críticas, se debe conocer bien la empresa, saber en qué es en lo que puede fallar y cómo se explicará o qué se hará en caso de que se fallé. Por tanto, el *Community Manager* deberá manejar sus emociones y reacciones, ya que en internet se pierde la comunicación no verbal, por lo que el mensaje y el texto que se empleen serán detonantes para dar una respuesta correcta. Además, se debe mostrar empatía ante la situación, para que quien lea la respuesta perciba que la empresa se preocupa por el caso y que comprende el sentimiento de enfado, así como que se están tomando las medidas necesarias para solucionarlo, puesto que lo que el usuario busca es sentirse escuchado y atendido.

Es importante contestar con agilidad a los posibles comentarios negativos, para que no surjan a raíz de eso, nuevos comentarios de inconformidad.

También cabe resaltar que el último recurso ante los comentarios negativos es recurrir a las acciones legales para casos graves, y sólo si tenemos la certeza absoluta de que podemos ganar.

c) Participar potenciando los comentarios positivos

De la misma forma en la que se minimizan y dan respuesta a los comentarios negativo, es importante darles visibilidad a los comentarios positivos, añadiendo un agradecimiento como respuesta o emitir una respuesta que refleje lo importante que es para la empresa que un cliente este satisfecho.

Pasos para responder en una crisis de reputación online

Juan Carlos Mejía enlista 7 pasos para responder un ataque a la reputación que origine una crisis en las redes sociales, los cuales son (2013, págs. 297-305):



Figura 26: Los 7 pasos para responder a un ataque a la reputación de la empresa en redes sociales. Elaboración propia a partir de Mejía (2014, pág. 305).

1) Prepárese para la crisis

Identificar las fuentes de conflicto más probables y dañinas en función del escenario:

- Identifique a los influenciadores.
- Identifique la red social que podría ser clave durante la crisis.
- Aprenda a crear escenarios similares.
- Cuente con un *Community Manager*, especialista en redes sociales en situaciones de crisis.
- Determine las fuentes, palabras clave y herramientas necesarias durante una crisis.
- Cree un manual de crisis escrito donde se definan los pasos a realizar durante una crisis de reputación online.

- Apruebe el manual.

2) Investigue el problema

- El *Community Manager* deberá remitir la situación de crisis, a la persona responsable de la empresa, para que en conjunto gestionen la solución lo más rápido posible.
- Realizar una completa investigación del problema que origino la crisis.
- Quién o quiénes reportaron el problema.
- Cuál es el problema.
- A qué número de personas afectó.
- Cómo les afectó.
- Mostrar preocupación por los afectados y mientras se lleva a cabo la investigación del caso, evitar asumir la culpa.
- Se debe investigar si la empresa tiene responsabilidad real en el problema que originó la crisis.
- Mantener a los accionistas y otras partes interesadas informadas mientras se concluye la investigación.
- Tener un proceso interior de la organización que fije tiempos máximos de respuesta y que involucre a todas las áreas de la organización, para garantizar que las personas responsables participen en la solución.
- Cuando se tiene un sistema de administración PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos) compatible con redes sociales, se facilita mucho el seguimiento de la labor de investigación.

3) Califique el ataque a la reputación

Es importante identificar y actuar en un ataque a la reputación lo antes posible, para evitar que el daño producido se costoso e irreversible para la imagen de la empresa.

La tipificación de los ataques a la reputación depende de:

- Número de menciones negativas.
- Tipo de menciones negativas.
- Participación de influenciadores en el ataque.

- Creación de grupos de Facebook en contra de la empresa o la marca.
- Suplantación de la empresa o marca en redes sociales.
- Evento grave fuera de línea.

Los ataques pueden ser:

a) Un ataque leve

- Presenta pocas menciones negativas (el número de menciones depende del tipo de actividad de la empresa).
- Lo gestiona directamente el *Community Manager*.
- La gestión del *Community Manager* es efectiva si el número de menciones negativas disminuye.

b) Un ataque medio

- Se presenta cuando la gestión del *Community Manager* en un ataque leve no es efectiva, o cuando se asocia un ataque con un mayor número de menciones negativas o participación de los influenciadores.
- Se identifica la creación de un grupo de Facebook en contra de la empresa que aún no tiene muchos usuarios.
- Este ataque lo puede gestionar el *Community Manager* y el responsable de comunicaciones.

c) Un ataque fuerte

- Se presenta cuando la gestión del *Community Manager* y el responsable de comunicaciones en un ataque medio no es efectiva o cuando se identifica un ataque con mayor número de menciones negativas o participación de influenciadores que en el ataque medio.
- Este ataque lo gestiona todo el comité de crisis, teniendo en consideración que no siempre esté el presidente.

d) Una crisis inminente

- Se presenta cuando la gestión del comité de crisis en el ataque fuerte no fue efectiva o cuando sucede un evento muy grave fuera de la línea, que afecte de manera significativa a la reputación de la empresa.
- Es gestionado por todo el comité de crisis incluso el presidente.

Comité de crisis

Cuando se presenta una situación de crisis fuerte en redes sociales no debe ser abordada únicamente por el *Community Manager*, el comité deberá dar respuesta rápida, coordinada y eficaz cuando se presente una situación que origine un impacto negativo a la reputación de la empresa. En la situación de crisis en medios tradicionales ya se había abordado sobre los integrantes del comité de situación de crisis, sin embargo, para las crisis en redes sociales, este comité tiene otros integrantes debido a que el canal es diferente, además de que depende de las necesidades de la empresa, los integrantes que vayan a ser parte de dicho comité, Mejía (2013, págs. 160-161) menciona algunos ejemplos de quienes podrían ser miembros del comité que son:

- **Gerente o presidente:** es el responsable de todo lo que suceda en la empresa.
- **Responsable de las comunicaciones o relaciones públicas:** maneja la relación con los medios de comunicación y dará la directriz desde el punto de vista de comunicación.
- **Responsable del área jurídica:** validará jurídicamente la posición de la empresa como respuesta a la crisis de reputación para procurar que se disminuyan riesgos jurídicos.
- **Responsable del área de gestión humana:** definirá la comunicación interna de la situación de crisis de reputación.

- **Responsable del área de marketing:** evaluará el impacto de la crisis de reputación a la imagen de la empresa.
- **Responsable del área de ventas:** diseñará un plan de comunicación enfocado a los principales clientes, para informar sobre la posición de la empresa respecto a la situación que originó la crisis de reputación.
- **Responsable del área afectada:** investigará sobre lo sucedido, si hubo un error durante el proceso. Diseñará y ejecutará un plan para que la situación no se repita.
- **Community Manager:** diseñará un plan de comunicación en redes sociales.

Los miembros descritos anteriormente participarán en función de la gravedad de la crisis, sin embargo, todos deberán estar informados del problema.

4) Diseñe la respuesta al ataque a la reputación

Los clientes se sienten libres de escribir en redes sociales, ya que les permiten resaltar su disgusto y les da poder. Es por ello que los pasos para gestionar a los clientes disgustados en redes sociales son:

a) Monitorear a los clientes molestos

b) Dar la primera respuesta rápidamente

Si el *Community Manager* identifica comentarios negativos debe responderlos de manera rápida, sin embargo, debe evitar que la respuesta parezca automática, ya que eso molesta a los usuarios, además de que si tarda en responder también aumentara el enfado del usuario. Por tanto, se deben considerar los siguientes puntos en la respuesta:

- Utilizar un tono amistoso y mostrar interés por el problema del cliente.
- Tratar al cliente disgustado por su nombre para que se sienta escuchado.
- Si se necesitan más datos del cliente disgustado, pídale la información requerida por una canal privado o Messenger.
- Realizar la primera respuesta en público, esto mostrará a la comunidad el interés de responder las inconformidades de los clientes.

c) Cree la respuesta correcta

En caso de que la empresa comprueba que no es responsable del problema, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Presente al cliente disgustado, a través de un canal privado, el resultado de la investigación realizada.
- Explique de manera cordial el alcance del producto o servicio y cómo la expectativa del cliente no está cubierta en el alcance.
- Dirija al cliente disconforme al sitio web donde está contemplada esta información.
- Mencione las medidas que se tomarán para evitar que otros clientes vuelvan a tener opiniones equivocadas del producto o servicio.

Si se comprueba que el problema fue un error de la empresa se deberá responder de la siguiente manera:

- **Ofrecer disculpas:** por las molestias o perjuicios ocasionados, evitando culpar a un colaborador que haya estado involucrado.
- **Explicar el error:** explicar con precisión qué sucedió y cómo se desarrolló el error.
- **Explicar las medidas tomadas:** mencionar las medidas que se han tomado para reducir la probabilidad de que vuelva a suceder la misma situación en un futuro.
- **Ofrezca una garantía:** para que el cliente vuelva a confiar en la empresa.

Lo más recomendable es que el presidente de la organización sea quien lleve a cabo una respuesta a través de un video, ya que su efectividad será mayor. Sin embargo, si se desea publicar un comunicado de prensa, es válido si se realiza en el sitio Web corporativo, pero no se debe publicar en Facebook, ya que es un canal que no contempla este tipo de lenguaje al ser más afectivo.

También es importante identificar quienes son las audiencias específicas que están involucradas dentro de la crisis y lo que ellas esperan encontrar en internet durante

la misma en caso de que esta suceda, dichas audiencias se describen a continuación en la siguiente tabla (Middleberg, 2001, págs. 176-177):

Audiencia	Razón fundamental	Necesidades
Los medios	Los periodistas buscan cada vez más en internet en momentos de crisis, además en los medios tradicionales. Esta categoría también abarca sitios de empresas que no son oficiales que pretenden diseminar las noticias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Posición corporativa • Información de contacto • Medidas correctivas
Empleados	Durante una crisis, comunicarse con los empleados debe ser tan importante como comunicarse con la prensa o los clientes. Además de las noticias generales y de la información, los empleados mirarán en internet para encontrar una guía general acerca de cómo la crisis afectará a sus asuntos diarios. Por ejemplo, si la crisis está directamente relacionada con la vida del empleado (por ejemplo, una huelga de trabajo), los sindicatos supervisarán estrechamente la presencia en Internet de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Posición corporativa • Política de los medios • Información de contacto • Procedimientos de emergencia
Víctimas y afectados por el impacto de la crisis	Además de un mensaje corporativo, la empresa debe proporcionar una explicación detallada y objetiva de la crisis. Aunque las víctimas y aquellos que están asociados con el impacto de la crisis, buscarán en primer lugar noticias e información, internet permite a la empresa expresar condolencias si es necesario. Esto diferencia la	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Explicaciones corporativas • Información de contacto • Medidas correctivas • Consejo emocional y compensación • Canales de queja y reivindicación (chateo, comunidad, entre otros)

	respuesta de crisis de responsabilidad corporativa.	
Clientes	Con el fin de comunicar de forma proactiva las medidas de prevención de daños pasados y futuros, la empresa debe explicar todos sus procedimientos de urgencia de Internet. Estos procedimientos pueden ser procedimientos de evacuación, pronósticos del tiempo y temas de transporte. Además, la empresa puede utilizar internet como foro para dar a conocer públicamente cualquier inconveniente y proporcionar opciones de compensación para los afectados.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Explicación corporativa • Información de contacto • Compensación • Procedimientos de emergencia
Evangelistas y personas influyentes	Los llamados “evangelistas”, como pueden ser analistas y los medios de comunicación, mirarán internet para comprender las ramificaciones de las crisis y en cómo puede afectar la oferta de cualquier empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Explicaciones corporativas • Recomendaciones y tácticas
La comunidad local	La empresa debe mantener su relación con la comunidad explicando con franqueza cómo afectará la crisis al área y a la comunidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Posición corporativa y explicación • Compensación • Medidas correctivas
Gobierno y organismos de regulación	Durante una crisis, es importante dirigirse a las organizaciones, sean gubernamentales o sean comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación • Detalles de la crisis • Información de contacto
Legisladores	Internet proporciona la oportunidad de demostrar la dedicación de una empresa para resolver una crisis. Los legisladores considerarán a internet como una extensión de las actividades de comunicación corporativas, y	<ul style="list-style-type: none"> • Posición corporativa • Medidas correctivas

	andarán a la búsqueda de cualquier reclamación u ofensa legal.	
Terceras partes	Los ecologistas, los activistas y los consumidores que están a favor confiarán en que la empresa proporcione explicaciones de la crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis actualizadas • Posición corporativa y explicación • Información de contacto

Tabla 4: Tipos de audiencia y sus necesidades durante una crisis. Elaborado a partir de Middleberg (2001, págs. 176-177).

Otro aspecto importante que se debe resaltar, es que durante las crisis los medios de comunicación social pueden proporcionar una nueva plataforma para la comunicación en línea de boca-oreja, que funciona como un canal de comunicación informal a través del cual se transmite, comparte y procesa información personal, de un producto, servicio u organización que se explican en el modelo de Comunicación de Crisis Social-Mediada (Austin, Fisher, & Jin, 2012, pág. 190).

El modelo de Comunicación de Crisis Social-Mediada (SMCC, por sus siglas en inglés, *Social-Mediated Crisis Communication*) describe la interacción entre una organización en crisis y tres tipos de públicos que producen y consumen información antes, durante y después de las crisis (Austin, Fisher, & Jin, 2012, pág. 192):

- 1) **Creadores influyentes de medios sociales:** Crean información de crisis para que otros la consuman.
- 2) **Seguidores de redes sociales:** Consumen la información de los creadores de crisis de medios sociales influyentes
- 3) **Medios de comunicación social inactivos:** pueden consumir indirectamente la información de crisis de los creadores de medios sociales influyentes a través de la comunicación boca-oreja con seguidores de redes sociales y/o medios tradicionales que siguen a creadores sociales influyentes y seguidores de redes sociales.

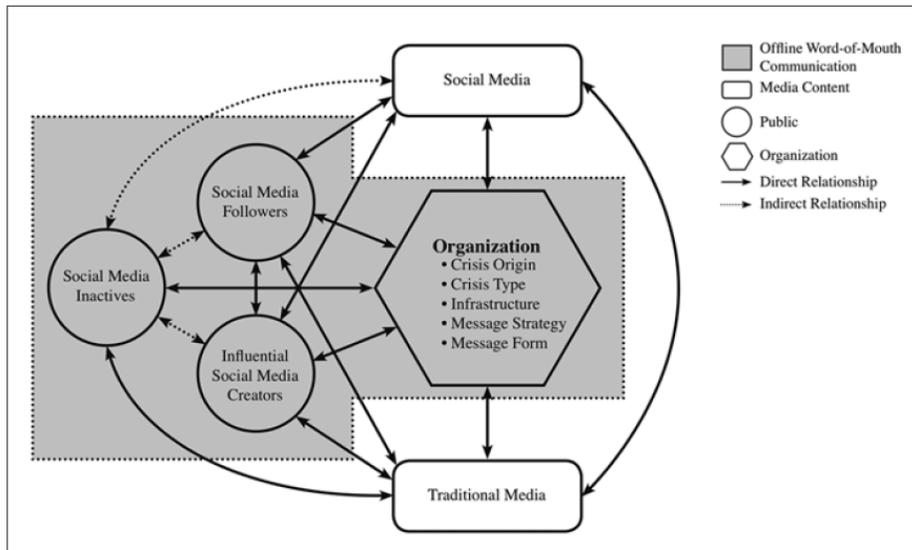


Figura 27: Modelo de Comunicación de Crisis Social-Mediada Modelo (SMCC). Elaborado por Austin, Fisher, & Jin (2012, pág. 192).

Además, este modelo describe cómo la información es distribuida por medios sociales directa e indirectamente. Por ejemplo, la información de crisis se transmite directamente de los influyentes creadores de medios sociales a los seguidores de las redes sociales, pero potencialmente indirectamente de los influyentes seguidores de las redes sociales a los medios de comunicación social inactivos. Además, la información de crisis se transmite directamente entre los medios tradicionales y los medios sociales, con lo que se infiere que las organizaciones deben contar con una estrategia de marketing integral que permita hacer frente a las crisis de marca no sólo en redes sociales sino también en medios tradicionales (Austin, Fisher, & Jin, 2012, pág. 192). A continuación, se explican las variables que comprenden el modelo SMCC de una forma más amplia (Jin, Fisher, & Austin, 2014, págs. 77-80):

- **Tipos de flechas**

Indican dos tipos de relaciones, las flechas sólidas para las relaciones directas (por ejemplo, los medios sociales y los medios tradicionales informan directamente la cobertura de crisis de cada uno) y flechas punteadas para las relaciones indirectas

(por ejemplo, por los medios sociales indirectamente de los seguidores de las redes sociales).

- **La caja gris**

Sirve para indicar quién participa en esta comunicación de boca en línea offline.

- **El origen de la crisis**

Se refiere a si la crisis se inició a partir de una cuestión interna de la organización o de una cuestión externa de la organización y, por lo tanto, las estrategias de respuesta a crisis disponibles.

- **El tipo de crisis**

Se refiere a si fue de victimismo, accidente o intencional, lo que lleva a considerar a detalle cómo el tipo de crisis afecta la aceptación de las respuestas de crisis por parte de los públicos.

- **La infraestructura organizacional**

Indica si la crisis debe manejarse mejor a través de un mensaje organizacional centralizado o localizada por sucursales, afiliados o subsidiarias individuales.

- **Las estrategias de mensajes de crisis en función del origen de la crisis.**

Indican que el origen de la crisis afecta la atribución de la responsabilidad y, por lo tanto, las estrategias de respuesta a la crisis disponible. Es decir, los públicos perciben una crisis de origen interno como más controlable que una crisis de origen externo y, por lo tanto, asignan una mayor atribución de la responsabilidad por las crisis con origen interno. En términos de estrategias de respuesta a crisis disponibles, Coombs argumentó que la reacción de una organización al conflicto puede variar de defensiva a acomodaticia como se mencionó anteriormente en el capítulo 1.

- **Forma y fuente**

Indica que la selección de la estrategia de mensaje de crisis apropiada es una función de forma y fuente, además de la atribución de responsabilidad. La forma es cómo se transmite el mensaje (por ejemplo, a través de un tweet, un comunicado de prensa, etc.) y la fuente es de quién se envía la información (por ejemplo, por la organización que aparece en el centro del modelo SMCC, periodistas, bloggers u otras organizaciones, etc.). En algunos casos, los públicos asignan un mayor nivel de credibilidad a los medios de comunicación social que a los medios de comunicación tradicionales como una forma de obtener información sobre crisis.

5) Maneje los usuarios hostiles

Un usuario hostil es aquel que por algún motivo tiene un resentimiento en contra de la marca o la empresa. Esta actitud negativa puede persistir aun cuando se le haya dado una respuesta oportuna y adecuada. Cuando se identifique a un usuario así de deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Tratar de contactar con el usuario hostil a través de canales offline para realizar un acercamiento que permita mejorar la relación.
- Responder a todos sus comentarios rápidamente.
- Tratar a estos usuarios siempre por su nombre y de manera cordial.
- Tener presencia en las redes sociales, no se les debe bloquear ni borrar sus mensajes, a menos que utilicen palabras groseras o irrespetuosas hacia la empresa.

6) Maneje a los trolls

Contrario a un usuario hostil, un *troll* de internet es una persona que busca provocar de forma intencionada a otros usuarios o a la propia empresa, crea controversia, insulta y/o escribe mensajes ofensivos.

Los *trolls* pueden actuar de la siguiente manera en internet y en las redes sociales:

a) Trolls disruptivos

- Escriben mensajes fuera de tema

- Envían mensajes con grandes imágenes o bien, llenos de caracteres especiales para hacer ilegibles los mensajes anteriores.
- Utilizan material ofensivo.
- Incluyen comentarios racistas, sexistas o clasistas.
- Vuelven a iniciar una antigua discusión o reciclan un tema anterior muy controvertido.

b) Trolls que buscan atención

- Buscan generar tantas respuestas como sea y solicitan que todos les presten atención.
- Escriben como expertos de un tema que desconocen.
- Escriben mensajes que contienen algún error obvio, pero intencional.
- Escriben quejas fuera de tema sobre su vida privada.
- Escriben temas controversiales discutibles para crear polémica.

Para controlar un troll se deben realizar las siguientes acciones:

- **Identificar a un troll:** no se debe tratar como un *troll* a un cliente que realmente está insatisfecho.
- **Realizar contacto directo con un troll**
- **Ignorar al troll:** nunca responda en público a un troll, ya que logrará su objetivo de provocar a la audiencia.
- **Bloquee al troll**

7) Realice seguimiento después de la crisis

- Si se realizó una gestión efectiva, el número de menciones empezará a bajar, tras haber ejecutado la estrategia de control de ataque a la reputación.
- Se deben monitorear las redes sociales hasta estar seguros de que se superó completamente el ataque.
- Siempre se debe tener presente el aprendizaje tras la crisis de reputación.

Los pasos mencionados anteriormente para responder a una crisis de reputación online nos muestran la importancia de contar con un Community Manager, como se explicará en el siguiente capítulo, no sólo para gestionar, monitorear las redes sociales y responder a los comentarios de los usuarios, sino también porque será quien podrá identificar una situación de crisis en este medio. Por lo tanto, el *Community Manager* deberá estar capacitado para poder hacer frente a la crisis, contando con un manual de crisis y consultar al comité de crisis, en caso de ser necesario, para proteger la reputación de la empresa y evitar que comience a circular información falsa sobre la misma.

CAPÍTULO 3: COMMUNITY MANAGER

La presencia de las empresas en redes sociales es significativa para estar en contacto con sus consumidores, sin embargo, cuando se asigna como responsable a una persona que no esté preparada para administrar las redes sociales de la misma, tiene efectos negativos cuando una empresa presenta una situación de crisis de marca. Es por ello que el papel del *Community Manager* no sólo es clave cuando se presenta una crisis de marca en redes sociales, sino que cada día es el responsable de la imagen de la empresa y lo que ésta quiere transmitir a sus consumidores, realizando contenidos que sean acordes a su misión, visión, objetivos y valores de la empresa. De acuerdo al “Estudio de crisis en redes sociales 2016” realizado por el Departamento de Investigación de la revista Merca 2.0 (Garibay, 2017) en el que participaron 319 *Community Managers* mexicanos reveló que el 70.7% de los encuestados afirmó que las plataformas de redes sociales son administradas por *Community Managers* dentro de la compañía; mientras que el 10.3% dijo que por medio de dos vías, agencias y de forma interna; el 6.6% se manejan por *freelance* (profesional que trabaja de forma independiente); y el 5.5% contrata a agencias especializadas en manejo de redes sociales.

Dicho lo anterior, la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM) un *Community Manager* es (en Marquina, 2013, pág. 27):

Aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos.

Con la definición anterior de *Community Manager* se menciona de manera global sus funciones, dejando de lado otras actividades relevantes que se realizan a través de las redes sociales. Por lo que, dentro de las empresas grandes o en las agencias se ha dividido esta profesión en otros perfiles especializados, asignando a cada uno de ellos diferentes labores de gestión en las redes sociales, y no dejar que todas



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

estas actividades recaigan en el *Community Manager*, como se hace en las pequeñas empresas principalmente.

Por otra parte, Ibañez (2016, págs. 27-29) clasifica en cuatro los diferentes perfiles y funciones de los gestores de la comunidad online que son:

- **Gestor o estrategia de medios sociales (Social Media Manager o Strategist)**

Es el encargado de realizar el plan de medios sociales, plasma los objetivos, establece las plataformas que se van a utilizar y la estrategia de cada una de ellas, diseña la presencia online de la marca, está en contacto con otros departamentos de la empresa y con los integrantes del equipo de medio sociales, con la finalidad de modificar, corregir y efectuar los ajustes necesarios del plan de medios sociales.

- **Editor de contenidos (Content Manager)**

Revisa, corrige y crea el contenido que transmite los valores y personalidad de la marca, de manera que conecte con el público. Se encarga no sólo del texto de las publicaciones, sino también de la publicidad, comunicados y eslóganes.

- **Gestor de la comunidad (Community Manager)**

Difunde el contenido creado por el editor, genera conversión, modera a la comunidad, capta necesidades y tendencias, es decir, habla y escucha a los usuarios.

- **Analista de medios sociales (Social Media Analyst)**

Se encarga de hacer un seguimiento y monitorizar no sólo lo que se dice de la marca de su empresa sino también a la competencia y al sector al que pertenece. Analiza las tendencias del mercado, establece las métricas y los KPI (key performance indicator / indicador clave de rendimiento) que servirán para ver si los objetivos del plan se cumplen.



Figura 28: Perfiles y funciones de los gestores de la comunidad online. Elaborado por María Dolores Ibañez (2016, pág. 28).

La clasificación de la especialización de los encargados de gestionar las redes sociales varía de acuerdo con los autores, ya que no existe una clasificación oficial para tales puestos y muchas empresas los adaptan de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, respecto a la clasificación anterior de Ibañez, Dolores Vela (2013, págs. 27-28) agrega la función del Content Curator, el Blogero profesional y el Técnico de Marketing Online, mientras que el Juan Carlos Mejía (2013, pág. 36) añade la descripción de la especialización del Gestor de la reputación online y el de Educación 2.0. Sin embargo, para el presente trabajo se tomará la clasificación de Ibañez quien divide las principales responsabilidades de los Gestores de las redes sociales que recaen en sólo cuatro personas, destacando las dos figuras más relevantes durante una crisis que son el *Social Media Manager* y el *Community Manager*.

Por otra parte, las funciones del *Social Media Manager* (SMM) y las del *Community Manager* (CM) se suelen confundir o en su caso son ejecutadas por una sola persona, por lo que Dolores Vela (2013, pág. 39) hace una distinción de estas dos especializaciones, en donde el SMM es la persona a cargo de la estrategia (visión) y el CM es quien ejecuta (acción), en el que este último hace posible la realización de las tácticas con la supervisión del SMM.

3.1 Funciones principales del Community Manager y del Social Media Manager

Óscar Rodríguez (2011, págs. 76-78) destaca que la labor del *Community Manager* se realiza desde tres perfiles básicos según sus responsabilidades que son el *Community Manager Junior*, el *Community Manager Senior* y el *Social Media Manager* las cuales se muestran en el siguiente recuadro:

Perfiles del Community Manager	Funciones más destacadas
Junior	<ul style="list-style-type: none">• Representar la presencia online del producto, marca o empresa.• Adquirir conocimiento sectorial dependiendo del producto, marca o empresa.• Gestionar las acciones de comunicación, promoción y marketing.• Participar activamente en conversaciones online y debates.• Comunicar y atender a los usuarios de grupos, comunidades, foros, etc.• Ofrecer soporte a la comunicación externa.• Monitorizar conversaciones online.• Establecer métricas y crear informes, incluyendo recomendaciones.• Identificar a líderes de opinión y establecer una relación constructiva con ellos.• Mantener contacto con el resto de profesionales del sector.• Crear contenidos apropiados para las plataformas sociales.• Comunicar de una manera adecuada el uso del producto o servicio.
Senior	<ul style="list-style-type: none">• Representar la presencia online del producto, marca o empresa.• Adquirir conocimiento sectorial dependiendo del producto, marca o empresa.• Gestionar las acciones de comunicación, promoción y marketing desarrolladas por el <i>Community Manager Senior</i>.• Participar activamente en conversaciones online y debates.• Comunicar y atender a los usuarios de grupos, comunidades, foros, etc.• Ofrecer soporte a la comunicación externa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar conversaciones online. • Establecer métricas y crear informes, incluyendo recomendaciones. • Identificar a los líderes de opinión y establecer una relación constructiva con ellos. • Mantener contacto con el resto de profesionales del sector. • Crear contenidos apropiados para las plataformas sociales. • Comunicar de una manera adecuada el uso del producto o servicio. • Asistencia a eventos para conseguir conocimiento y actualización. • Participar en el diseño del plan de crisis online. • Aplicar el plan de crisis.
<p>Social Media Manager</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias de presencia online de la marca. • Recibir informes de analistas y <i>Community Managers</i> y transmitir opiniones. • Planificar campañas Social Media. • Planificar objetivos medibles. • Diseñar el Plan de Comunicación Social Media y Plan de Crisis (junto a comunicación y el resto de <i>Community Managers</i>). • Gestionar proveedores externos de investigación, contenidos y métrica. • Diseñar el uso de los indicadores para Social Media. • Establecer los indicadores para cada plataforma Social Media en uso. • Establecer los parámetros a medir en los sitios corporativos interconectados con los Social Media.

Tabla 5: Funciones desempeñadas por los diferentes perfiles de Community Manager y el Social Media Manager. Elaborado por Óscar Rodríguez (2011, págs. 77-78).

En el cuadro anterior se muestra una separación más clara de las actividades que realiza el Community Manager y el *Social Media Manager*, en el que se destaca la importancia de ambos roles durante una crisis de marca en redes sociales, y más si es el caso de empresas grandes.

3.2 Habilidades del Community Manager y del Social Media Manager

Tanto el *Community Manager* como el *Social Media Manager* deben tener una serie de habilidades para que realicen de manera óptima las responsabilidades que se le sean asignadas tal como se muestra en la siguiente tabla:

Perfiles del Community Manager	Habilidades más destacadas
Junior	<ul style="list-style-type: none">• Comunicador, empático y proactivo.• Capacidad de escucha y comprensión.• Capacidad de redacción de contenidos.• Usuario activo de blogs y Social Media.• Conocedor del lenguaje utilizado en los Social Media.• Capacidad de aprendizaje.• Creativo en la dinamización de la comunidad.• Capacidad de detectar usuarios insatisfechos y críticas.• Crítico a la hora de juzgar la fiabilidad de las fuentes.• Dominio de SEO en contenidos.• Conocimientos de SEO técnico.• Conocimientos en analítica social.• Conocimientos en marketing online.• Conocimientos funcionales de herramientas online y de gestión de documentos.
Senior	<ul style="list-style-type: none">• Comunicador, empático y proactivo.• Capacidad de escucha y comprensión.• Capacidad de redacción de contenidos.• Usuario activo de blogs y Social Media.• Conocedor del lenguaje utilizado en los Social Media.• Capacidad de aprendizaje.• Creativo en la dinamización de la comunidad.• Capacidad de detectar usuarios insatisfechos y críticas.• Crítico a la hora de juzgar la fiabilidad de las fuentes.• Dominio de SEO en contenidos.• Conocimientos funcionales en SEO técnico.• Conocimientos en analítica social.• Conocimientos en marketing online.• Conocimientos funcionales de herramientas online y gestión de documentos.• Capacidad para el análisis.• Capacidad de reacción ante crisis.

	<ul style="list-style-type: none"> • Analítico con las críticas y su volumen para convertirlas en cuestiones a solucionar. • Capacidad de liderazgo 360°.
Social Media Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Especialmente proactivo. • Cercano a la estrategia de comunicación de la empresa. • Fuertes conocimientos de branding. • Capacidad de organización de equipos. • Adaptación al medio. • Capacidad para implicar y hacer colaborar a distintos departamentos de la empresa. • Conocimientos de atención al cliente, RRHH y RRPP. • Gran capacidad para el análisis. • Experiencia en gestión de departamentos online o similares. • Capacidad de tratamiento y procesado de datos. • Conocimientos estadísticos.

Tabla 6: Habilidades destacadas de los diferentes perfiles de Community Manager y el Social Media Manager. Elaborado por Óscar Rodríguez (2011, págs. 79-80).

Debido a que en México el concepto de *Social Media Manager* es un término que no se emplea usualmente en los puestos de trabajo, para la presente investigación se hará mención únicamente del *Community Manager* como responsable de la planeación estratégica en redes sociales, quien lleva a cabo las publicaciones en redes sociales y quien realiza el monitoreo de las mismas para detectar las crisis de marca. Por lo tanto, su papel es de vital importancia para la estructuración de estrategias a través de medios sociales, en palabras de Martínez (2012, p. 71) estas estrategias “ponen en práctica metodología de trabajo que facilitan la creación de planes estratégicos y tácticos en medios sociales, acompañan durante un periodo de tiempo determinado a los *Community Managers* en la ejecución del plan previsto y les ayudan a evolucionarlo en función de la visa misma del proyecto”.

Para que el Community Manager gestione de manera efectiva la reputación online de las empresas y su posicionamiento, debe de contar con características como capacidad de escucha, análisis, transparencia, actitud crítica, liderazgo y buena comunicación, por mencionar algunas (Castelló, 2010, p.87). Además de manejar softwares que le permitan gestionar el uso de las redes sociales y monitorear las redes para detectar una crisis de marca en caso de que suceda.

3.3 Monitorización

Monitorear es el proceso de rastrear en internet los medios sociales, para escuchar y hacer seguimiento de lo que se dice de la empresa, y del sector (Ibañez, 2016, pág. 153). La monitorización permitirá vigilar la reputación online de la empresa, además de saber que está haciendo nuestra competencia, para que con dicha información se puedan realizar nuevas estrategias.

Aunque los términos monitorizar y analizar se confunden, no son lo mismo, ya que la primera consiste en “realizar un seguimiento a determinadas acciones que debemos cuantificar con mediciones acordes que nos arrojan unos datos relevantes sobre nuestra estrategia” (Vela, 2013, pág. 207). Mientras que analizar consiste en “extraer conclusiones de valor sobre los datos extraídos durante la monitorización, de modo que podamos conocer y evaluar el buen funcionamiento de nuestras acciones y continuarlas o modificarlas según corresponda” (Vela, 2013, pág. 208).

Los beneficios de monitorear la reputación online a través de las redes sociales son el que el *Community Manager* pueda conocer en tiempo real las inconformidades, deseos y necesidades de la audiencia, permite conocer a los clientes, la opinión de su marca, su empresa y sus competidores. También proporciona una oportunidad de mejora y sobre todo identificar oportunamente los posibles ataques a la reputación de la empresa (Mejía, 2013, págs. 294-295) .

El seguimiento y monitoreo de las redes sociales se puede seguir a través del siguiente método expuesto por Barker, Barker, Bormann, & Neher (2015, págs. 281-282):

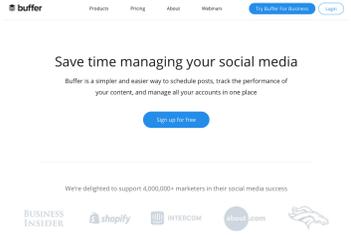
- 1) **Seleccionar áreas del enfoque:** al definir con precisión lo que se busca, se debe determinar si la marca de la organización es el único objetivo de la búsqueda o si la búsqueda se extiende a las marcas de la competencia. Es recomendable, evaluar ambos enfoques para saber cómo está la marca respecto a los competidores.
- 2) **Seleccionar plataformas que ofrezcan muchas oportunidades:** elegir las redes sociales donde participa la mayor parte de la audiencia objetivo.
- 3) **Identificar palabras clave y frases adecuadas:** estudiar la forma en que las personas describen realmente a las marcas u otros temas, realizando búsquedas por medio del lenguaje común para obtener resultados relevantes.
- 4) **Restringir o ampliar la búsqueda:** realizar búsquedas que amplíen o reduzcan el marco de la investigación, a través de los operadores booleanos “AND”, “NOT”, “OR” o búsqueda de frases completas.
- 5) **Ajustar las búsquedas:** en ocasiones, las búsquedas no producen los resultados deseados, por ello se debe refinar la búsqueda al encontrar las palabras clave que conduzcan a la información que se desea buscar.

Por otra parte, para llevar a cabo la monitorización, el *Community Manager* deberá utilizar diversas herramientas para gestionar las redes sociales, entre las que se encuentran las herramientas de administración, de estadísticas, de monitoreo de la reputación, para medir la influencia en las redes sociales, herramientas de búsqueda, entre otras, de las cuales posteriormente se explicarán algunas de ellas.

3.3.1 Herramientas de gestión en redes sociales

Estas herramientas sirven para programar y gestionar el contenido del perfil de las empresas en las redes sociales (Mejía, 2016).

Herramienta	Descripción general	Funciones principales	Redes sociales que administra
<p data-bbox="354 285 479 310">HootSuite</p>  <p data-bbox="269 667 561 693">www.hootsuite.com/es</p>	<p data-bbox="618 285 854 495">Herramienta con opciones gratuitas y de pago que permite administrar las redes sociales desde un único panel de control.</p>	<ul data-bbox="878 285 1179 1207" style="list-style-type: none"> • Realizar publicaciones programadas. • Organizar y analizar contenidos. • Supervisar y monitorizar las publicaciones • Medir campañas. • Mide el retorno de la inversión en redes sociales. • Mejora la reputación y protege la marca. • Supervisa mensajes y menciones. • Protecciones de perfiles y los controles de acceso contra los hackers y otras amenazas. • Creación de campañas y concursos. • Gestionar a las personas que pueden editar las páginas de las redes sociales. • Aplicaciones e integraciones. 	<p data-bbox="1203 285 1373 495">Se pueden conectar más de 35 redes sociales populares entre las que destacan:</p> <ul data-bbox="1203 499 1357 684" style="list-style-type: none"> • Twitter • Facebook • Google+ • LinkedIn • Instagram • YouTube
<p data-bbox="345 1220 483 1245">TweetDeck</p>  <p data-bbox="240 1507 589 1533">www.tweetdeck.twitter.com</p>	<p data-bbox="618 1220 854 1545">Plataforma gratuita creada por Twitter para administrar diferentes cuentas únicamente de esta red social. Su única desventaja es que no proporciona estadísticas ni análisis de los contenidos.</p>	<ul data-bbox="878 1220 1179 1556" style="list-style-type: none"> • Programar diferentes publicaciones. • Utilizar las diferentes funciones de Twitter. • Organizar los perfiles en un panel principal. • Monitorear palabras claves o a la competencia. • Administra los mensajes recibidos. 	<ul data-bbox="1203 1220 1308 1245" style="list-style-type: none"> • Twitter

<p style="text-align: center;">Audiense</p>  <p style="text-align: center;">www.es.audiense.com</p>	<p>Es excelente para administrar y conocer a la comunidad de Twitter, cuenta con una opción de paga y otra gratuitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la comunidad. • Ayuda a crear y a segmentar audiencias. • Monitorear y analizar el contenido. • Proporciona informes. • Mide las interacciones de las campañas realizadas en Twitter Adds. • Muestra las estrategias implementadas, así como sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Twitter
<p style="text-align: center;">Buffer</p>  <p style="text-align: center;">www.buffer.com</p>	<p>Permite hacer publicaciones de algunas de las redes más importantes y arroja diferentes análisis en su versión gratuita y de pago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es útil para programar las publicaciones. • Analizar su rendimiento. • Monitorear las medidas de <i>engagement</i>. • Realiza reportes. • Facilita la creación de contenidos como imágenes, videos y GIFS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram • Google + • Pinterest
<p style="text-align: center;">AgoraPulse</p>  <p style="text-align: center;">www.agorapulse.com/es</p>	<p>Ofrece servicios acordes a las necesidades de diferentes negocios como agencias, pequeños negocios y grandes marcas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las publicaciones. • Interactuar con su comunidad. • Monitorear. • Realizar reportes. • Visualización en tiempo real de las actividades realizadas por el equipo editor de las redes sociales. • CRM social • Segmentación de la audiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram • LinkedIn • Google +

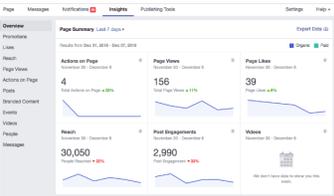
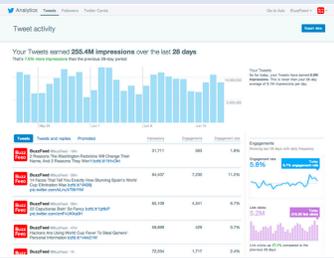
<p style="text-align: center;">Sprout Social</p>  <p style="text-align: center;">www.sproutsocial.com</p>	<p>Gestión de redes sociales, promoción de marca y análisis de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de redes sociales. • Servicio al cliente en redes sociales, • Marketing en redes sociales. • Publicación de contenido. • Medición del rendimiento. • Análisis de resultados. • Monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram • LinkedIn • Google + • YouTube
--	--	---	---

Tabla 7: Herramientas de gestión de redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).

3.3.2 Herramientas estadísticas o de analítica en redes sociales

Estas herramientas ayudan al *Community Manager* a optimizar las estrategias en redes sociales para tomar decisiones con base en el análisis de la información que arrojen. Además de que permiten entender el comportamiento de los usuarios para mejorar su experiencia de navegación (Mejía, 2016).

Herramienta	Descripción general	Funciones principales	Redes sociales que administra
<p style="text-align: center;">Google Analytics</p>  <p style="text-align: center;">www.google.com/intl/es/analytics</p>	<p>Ofrece información sobre el tráfico del sitio web de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el tráfico del sitio web de la empresa que se genera desde las redes sociales. • Provee información relevante sobre la audiencia que llega al sitio web, su comportamiento, cómo llega, las conversiones que se llevan a cabo. • Resultados de las campañas de marketing online implementadas. • Información segmentada de la audiencia. • Conversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web

<p style="text-align: center;">Facebook Analytics</p>  <p style="text-align: center;">www.facebook.com/insights</p>	<p>Es un apartado dentro de la página de Facebook (Fanpage) que se administra y que permite conocer las acciones de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad del sitio web. • Acciones en la página. • Visitas a la página. • Vistas previas de la página. • Me gusta de la página. • Publicaciones. • Alcance orgánico / pagado. • Clics en las publicaciones. • Reacciones, comentarios y veces que se compartió la publicación. • Interacciones con publicaciones. • Videos. • Seguidores de la página. • Promociones. • Seguidores. • Orígenes de seguimiento de la página. • Total de Me gusta de la página y dónde se originaron. • Eventos, videos, mensajes. • Datos geográficos sobre las personas que indicaron que les gusta tu página. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook
<p style="text-align: center;">Twitter Analytics</p>  <p style="text-align: center;">www.analytics.twitter.com</p>	<p>Muestra las estadísticas que arroja la red social en Twitter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tweets. • Impresiones de Tweets. • Visitas al perfil. • Menciones. • Nuevos seguidores. • Tweets con enlaces. • Respuestas • Retweets. • Información de la audiencia que sigue la página con base a datos demográficos. • Mide las campañas realizas a través de Twitter Ads para 	<ul style="list-style-type: none"> • Twitter

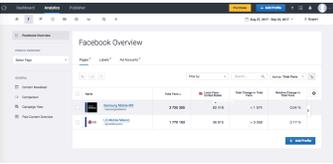
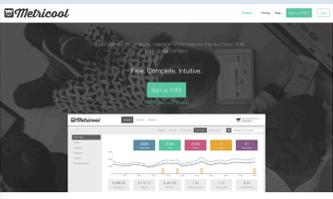
		<p>poderles dar seguimiento sobre el rendimiento obtenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca los eventos con mayor influencia. • Las visualizaciones hechas a los videos publicados. • La promoción hecha a apps propias. • Gestionar apps. • Seguimiento de conversiones. • Vídeos. 	
<p>Socialbakers</p>  <p>www.socialbakers.com</p>	<p>Herramienta que mide, compara y contrasta las campañas realizadas en las redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la competencia. • Informes de rendimiento de las publicaciones. • Monitoreo de las conversaciones en Facebook y Twitter en tiempo real. • Creación y publicación de contenido. • Optimiza las publicaciones orgánicas y pagadas. • Visualización y análisis del impacto de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Twitter • Instagram • LinkedIn • Google + • YouTube
<p>Metricool</p>  <p>www.metricool.com</p>	<p>Es una herramienta de gestión de redes sociales y de analítica que arroja métricas con gráficas de los resultados de las publicaciones en redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de contenidos. • Monitoreo en tiempo real de los contenidos. • Programación de los contenidos. • Análítica de contenidos. • Arroja informes profesionales de los resultados. • Análisis del impacto y alcance de las actividades en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Twitter • Facebook • Instagram • LinkedIn

Tabla 8: Herramientas estadísticas o de analítica de redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).

3.3.3 Herramientas de monitoreo de reputación en redes sociales

Estas herramientas permiten realizar el monitoreo de las redes sociales con las cuales se pueden identificar ataques hacia la marca de forma oportuna (Mejía, 2016).

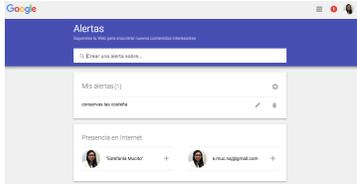
Herramienta	Descripción general	Funciones principales	Redes sociales
<p>SocialMention</p>  <p>www.socialmention.com</p>	<p>Muestra el análisis e influencia de los contenidos agrados por usuarios en las redes sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo en tiempo real quién te menciona, dónde y cuándo. • Mide la influencia y presencia de marca, que se dice de un producto, servicio, de una empresa o de cualquier tema en internet. • Análisis de la influencia lo realiza con base en cuatro parámetros que son fuerza, sentimiento, pasión y alcance. • Conocer qué está diciendo la audiencia. • Creación de alertas. • Muestra el top de palabras clave, usuarios, hashtags y redes utilizadas relacionadas al tema. 	<p>Rastrea la influencia en los contenidos en más de 80 medios sociales como</p> <ul style="list-style-type: none"> • Twitter • Facebook • LinkedIn • YouTube • Google • Digg
<p>Google Alerts</p>  <p>www.google.com/alerts</p>	<p>Supervisa contenidos que coinciden con un conjunto de términos de búsqueda seleccionados por el usuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones de nuevo contenido en noticias, web, blogs, vídeo y grupos. • Alertas si el contenido coincide con los términos de búsqueda seleccionados. 	<p>Ninguna</p>

Tabla 9: Herramientas de monitoreo de reputación de redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).

3.3.4 Herramientas para medir la influencia en redes sociales

Estas herramientas ayudan a medir la influencia de una marca en las redes sociales y compararla a través de lapsos de tiempo (Mejía, 2016).

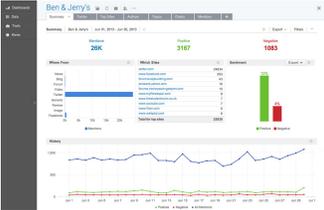
Herramienta	Descripción general	Funciones principales	Redes sociales que administra
<p>Klout</p>  <p>www.klout.com</p>	<p>Mide la influencia social que tiene una persona o una marca a través de las redes sociales a las que pertenece. La calificación oscila entre 1 y 100 es asignada por esta plataforma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la interacción de los usuarios. • Mide y analiza la influencia de los usuarios. • Da información completa de los perfiles. • Temas de los que están hablando los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bing • Facebook • Foursquare • Google+ • Instagram • LinkedIn • Twitter • YouTube • Wikipedia
<p>Brandwatch</p>  <p>www.brandwatch.com</p>	<p>Permite establecer un indicador de presencia y actividad en las redes sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos de redes sociales. • Recoge datos de más de 80 millones de fuentes online. • Monitorea publicaciones e interacciones relacionadas con la marca. • Reconocimiento de imágenes. • Análisis comparativo de competidores. • Social CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Twitter • Facebook • LinkedIn • Blogs

Tabla 10: Herramientas para medir la influencia en redes sociales. Elaboración propia a partir de los sitios webs de las diferentes plataformas (2017).

3.3.5 Otras herramientas para el monitoreo comentarios en redes sociales

Además de las herramientas mencionadas anteriormente para gestionar, monitorear y obtener estadísticas de las redes sociales, existen otras herramientas

como el método del caso, la netnografía y el análisis de contenido para interpretar la información cualitativa como los comentarios y respuestas realizados por los usuarios de redes sociales.

Método del caso

El método del estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y la administración. De acuerdo a Robert Yin (1989) considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, debido a que la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos (Martínez , 2006, pág. 174):

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos.
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Sin embargo, algunas de sus limitaciones es que los resultados mediante esta técnica de análisis son sesgados, los resultados no se pueden generalizar debido a que son obtenidos de un número limitado de casos estudiados, no se pueden testear hipótesis debido a que no tienen validez estadística y la información que se genera puede resultar complicada para sistematizarla (Villarreal & Landeta, 2010, pág. 34).

A pesar de sus limitaciones, el estudio de caso ha sido aceptada como instrumento de investigación científica en el área de dirección de empresas por las aportaciones que ha generado en el tema. Además de que de acuerdo a Yin (1989) (En Villarreal & Landeta, 2010, pág. 35) esta metodología ha permitido abordar las siguientes cuestiones:

- Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento.
- Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
- Evaluar los resultados de una intervención.

- Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

Por lo tanto, para analizar la situación de crisis en la que se vio involucrada la empresa “La Costeña” se utilizó la metodología para la investigación empírica en Economía de la Empresa mediante el estudio de casos expuesto por Villarreal y Landeta (Villarreal & Landeta, 2010, pág. 36) que se compone de los siguientes puntos:

1. Definición del propósito, objetivos y preguntas de investigación.
2. Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos.
3. Selección e identidad de la unidad de análisis.
4. Métodos y recursos de investigación.
5. Proceso de recolección de la información.
6. Registro y clasificación de los datos.
7. Análisis de la información.
8. Conclusiones generales e implicaciones de la investigación.

Estos puntos serán abordados en el capítulo 4 en donde se analizará la metodología utilizada para el estudio de crisis de marca de la empresa “La Costeña”.

Netnografía

El estudio netnográfico o etnografía virtual de acuerdo a Osbaldo Washington y Turpo Gebera (2008, pág. 85) “es un método cualitativo e interpretativo pensado de modo específico para investigar el comportamiento del consumidor en los entornos de las comunidades y culturas en uso en Internet”. Las fases del método netnográfico son (2008, págs. 88-89):

a) Recogida de datos

El proceso se inicia cuando alguien (un particular, una empresa o hasta una multinacional o un gobierno) encarga un estudio sobre un contenido (producto o

servicio) determinado. Es entonces cuando la empresa encargada de la netnografía pone en marcha su método de trabajo y elabora la lista de comunidades virtuales que van a ser objeto del análisis.

En un primer momento, se buscan todos aquellos foros y grupos de noticias que tengan relación con ese tema, incluso aunque no lo traten en exclusiva. Posteriormente, se eliminan los que no tienen un número relevante de usuarios o presentan un nivel de actividad demasiado bajo. En definitiva, se realiza un filtro selectivo para quedarse con una cantidad de comunidades manejable, pero suficiente para que los resultados finales sean representativos de la población total. El siguiente paso es decidir qué duración tendrá la fase de recogida de datos. Durante este periodo, los servidores dedicados al estudio rastrean una o varias veces al día las comunidades seleccionadas y almacenan los textos.

Para ello, siguen unas pautas establecidas previamente por los informáticos e investigadores de la compañía que realiza la netnografía. Los ordenadores están dotados de inteligencia artificial para filtrar los mensajes que envían los usuarios y recoger solo los que sean útiles para el informe. Se basan en sistemas de palabras relacionadas, conceptos y sinónimos, de tal modo que son capaces de guardar textos que tengan algo que ver con el tema, aunque no incluyan exactamente los nombres que se pretenden analizar.

b) Interpretación humana

Un grupo de personas se dedican entonces a leer todos los mensajes y clasificar los comentarios según una lista de opciones establecida.

Cuando ya se han analizado todas las valoraciones y se tiene una impresión general sobre las opiniones de los internautas acerca del asunto que se está estudiando, los investigadores hacen una evaluación global e interpretan las estadísticas obtenidas. De este modo, se redactan unas conclusiones que serán entregadas junto con el informe final.

Análisis de contenido

De acuerdo con Janis (1949, pág. 55) (citado en Cardoso, 2010, pág. 53) el término análisis de contenido puede definirse como una técnica para:

- a) Para la clasificación de los portadores de signos (sign-vehicles).
- b) La técnica depende únicamente de los juicios de un analista o un grupo de analistas referentes a tipos de portadores de signos incluidos en determinadas clases de categorías. Dichos juicios pueden variar, teóricamente, desde las discriminaciones de la percepción hasta las más puras conjeturas.
- c) También debe basarse la técnica de clasificación de los portadores de signos en reglas explícitamente formuladas.
- d) En el requisito de que los juicios del analista se tomen como informes de un observador científico.

Por otra parte, Berelson (1952, p.18) (citado en Cardoso, 2010, pág. 53) define el análisis de contenido como una técnica de la investigación que sirve para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. Mientras que para Krippendorff (1990) (citado en Cardoso, 2010, pág. 56) el análisis de contenido es una herramienta y cómo toda técnica proporciona conocimientos, representa hechos y es una guía para la acción, para el procesamiento de datos y la producción de inferencias reproducidas y válidas. Por lo que requiere de datos, de contexto de los datos, del conocimiento del analista, de la objetividad y la validez, así como de la inferencia para concluir la investigación.

Es importante mencionar que el análisis de contenido no proporciona ninguna posibilidad de describir o explicar los efectos de la comunicación. Si bien, en un análisis de los contenidos de la comunicación es posible identificar y evaluar la intencionalidad de los mensajes, difícilmente será posible determinar los efectos, ya que para ello se necesitan de otras técnicas específicas (Cardoso, 2010, pág. 63).

Las unidades de análisis que se utilizarán dentro del análisis de contenido para la presente tesis son (Cardoso, 2010, págs. 91-94):

Palabra	La unidad más pequeña que generalmente se aplica en el análisis de contenido es la palabra. Esta unidad, que incluye tanto composiciones de palabras en forma de frases, como palabras aisladas. Su aplicación tiene como resultado una lista de frecuencias relativas de palabras seleccionadas o de categorías de palabras.
Temas	El tema es una afirmación acerca de un asunto determinado. De este modo, consiste en una oración (o conjunto de oraciones), habitualmente una oración breve o resumida, bajo la cual se puede incluir una clase amplia de formulaciones específicas. La naturaleza específica de los temas analíticos dependerá del contenido particular y del problema en estudio,

Tabla 11: Unidades para el análisis de contenido. Elaborado por Cardoso (2010, págs. 91-94).

Es importante resaltar que pueden existir otras unidades de análisis dependiendo del objetivo de estudio, algunos ejemplos son los personajes, ítems y medidas de espacio y tiempo. De igual forma, dentro del análisis de contenidos es importante no sólo identificar el texto (el contenido de la comunicación), sino también el contexto de referencia (estudio, conocimiento de las condiciones y las circunstancias que hicieron posible la comunicación).

También se destaca que la descripción de la frecuencia de aparición de los contenidos de la comunicación genera datos y, a partir de ellos, la posibilidad de formular inferencias. Es decir, la elaboración de conclusiones lógicas a partir de los resultados del análisis efectuado. Las variables inferidas pueden ser las actitudes; los valores; la habilidad verbal; las intenciones o propósitos del emisor; el perfil autoritario; la perspectiva del futuro; la medición de los estados depresivos, entre

otros. Tales inferencias son posibles mediante procedimientos válidos, confiables y que tengan referencia teórica (Cardoso, 2010, pág. 111).

Actualmente, el análisis de contenidos se puede realizar a través de softwares que permitan realizar los textos arrojando resultados de manera automática si en los comentarios realizados en redes sociales o sitios webs hay menciones negativas sobre la empresa, producto o servicio, y en dónde se están generando esas menciones. Por otra parte, como se menciona en el apartado de monitorización, existen programas de redes sociales que permiten monitorear y administrar las cuentas de redes sociales para llevar un mejor control y detectar si existe o no una crisis en torno a la organización.

Krippendorff menciona 6 componentes del análisis de contenido que servirán para poder cuantificar los resultados de dicho análisis que son (2013, págs. 84-86):

- 1) **Unitización:** traza distinciones sistemáticas dentro de un continuo de textos, documentos, imágenes, voces, sitios web, otros elementos que son de interés para un análisis, omitiendo la materia irrelevante, pero manteniendo juntos lo que no se puede dividir sin pérdida de significado.
- 2) **Muestreo:** permite al analista economizar en los esfuerzos de investigación limitando las observaciones a un subgrupo manejable de unidades que sea estadísticamente o conceptualmente representativo del conjunto de todas las unidades posibles, la población o universo de interés.
- 3) **Grabación / codificación:** puentea la brecha entre textos y la lectura de alguien, entre imágenes distintas y lo que la gente ve en ellas, o entre observaciones separadas y sus interpretaciones situacionales.
- 4) **Reducir los datos a representaciones manejables:** basándose en técnicas analíticas establecidas u otros métodos para resumir o simplificar datos.
- 5) **Abductivamente inferir fenómenos contextuales:** basándose en constructos analíticos establecidos o presuntos modelos de los contextos elegidos como órdenes.

- 6) Narrar la respuesta a las preguntas de investigación:** basándose en las tradiciones narrativas o convenciones discursivas establecidas dentro de la disciplina del analista de contenido.

En lo anteriormente escrito se destaca que tanto el rol del *Community Manager* como del *Social Media Manager* serán importantes para el manejo de una situación de crisis en redes sociales, dependiendo de a quien asigne la organización para que esta sea gestionada. Por lo tanto, la persona que sea responsable de gestionar las redes sociales deberá contar con habilidades y conocimientos específicos que le permitan utilizar herramientas para monitorear las mismas, crear reportes estadísticos e interpretar los resultados obtenidos para mejorar continuamente y evitar que suceda una crisis en la reputación online de la empresa. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se presentará el estudio de caso de la empresa “La Costeña”, para estudiar a través de la situación crisis que enfrentó en el 2016, cuál fue el papel que desempeñó su *Community Manager* y que estrategias de redes sociales implementó.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE CASO DE ESTUDIO “LA COSTEÑA”

4.1 La Costeña

Conservas La Costeña SA de CV es una empresa 100% mexicana fundada por Vicente López Resines en 1923, quien se dio cuenta que las conservas son una forma de llevar el sabor de México en cada mesa de nuestro país y del mundo, a través de una visión de responsabilidad social y compromiso por ofrecer los mejores productos a sus consumidores (Sitio web de “La Costeña”, 2017).



Figura 29: Logotipo de "La Costeña" obtenido de su sitio web.

4.1.1 Historia

De acuerdo con información obtenida del sitio web de “La Costeña”, su historia se compone de la siguiente manera (2017):

1923 ⇒ Vicente López Resines adquiere una tienda de abarrotes llamada “La Costeña”, que pronto se hizo popular por sus chiles serranos en vinagre.

1937-1948 ⇒ Vicente López decide fabricar sus propias latas e inaugura la primera planta de producción en Ciudad de México.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1951-1971 ⇒ Los productos “La Costeña” llegan por primera vez a todo el país. Se inaugura una nueva planta en Ecatepec, Estado de México, donde se encuentran actualmente.

1986-1991 ⇒ Sustituyeron los envases soldados con plomo por otros sellados de manera electrostática.

Se inaugura la planta de producción en Guasave, Sinaloa, donde comenzaron la producción de sus líneas de puré de tomate y vegetales.

1997-2003 ⇒ Implementaron el nuevo sistema "abre fácil". En Guasave, Sinaloa, se introduce el sistema de envasado aséptico Combibloc (que elimina microorganismos mediante la ultra pasteurización en envases de cartón).

Al cumplir con los estándares de calidad, se certificaron en ISO 9001, versión 2000.

2007-2008 ⇒ Inauguraron el Centro Automatizado de Distribución, considerado uno de los más grandes de Latinoamérica por su capacidad, magnitud y número de operaciones. Además, celebran 85 años de “La Costeña”.

2011-2013 ⇒ Comenzaron con el funcionamiento del segundo Centro Automatizado de Distribución.

Recibieron el Premio Nacional de Imagen Pública por su trayectoria de 90 años en el mercado nacional y por llegar a más de 50 países en el mundo.

2014 ⇒ Recibieron la declaración de “Marca Famosa” del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

4.1.2 Misión

Proporcionar a las familias alimentos envasados de alta calidad que preserven el buen sabor de la cocina mexicana y faciliten su preparación, a un precio razonable para hacerlos accesibles a todos los consumidores.

4.1.3 Visión

Ser la empresa líder en el mercado nacional de conservas alimenticias con creciente presencia internacional que a través de sus productos y servicios proporcione la mayor satisfacción a sus clientes, a partir del desarrollo de personal altamente

calificado y comprometido, así como del empleo de tecnología de punta para la creación de nuevos productos.

4.1.4 Filosofía

"Somos un esfuerzo constante de gente capacitada, productiva, especializada y comprometida en fabricar productos alimenticios sanos de la más alta calidad y a un precio razonable" (Vicente López Resines, fundador de "La Costeña").

4.1.5 Valores

Los colaboradores de La Costeña deben conducirse con:

Respeto

- Reconocer y apreciar el trabajo de los demás.
- Trato digno a todas las personas.
- Saber escuchar y aceptar diferencias.

Integridad

- Pensar, decir y actuar de manera congruente.
- Saber admitir errores.
- Actuar de manera constante y consistente.

Honestidad

- Hablar con la verdad.
- Actuar con ética y rectitud.

Equidad y justicia

- Tratar a todos por igual sin distinción de sexo, edad, credo u origen étnico.

Lealtad

- Ser fiel a la empresa y buscar la identidad en ella.
- Proceder con discreción.

- Tener amor a la camiseta.
- Lograr afinidad de intereses entre la empresa y la persona.

Responsabilidad

- Asumir compromisos, así como cumplir deberes y obligaciones.
- Responder con los propios actos.

4.1.6 Principios

Los principios que rigen nuestra conducta laboral son los siguientes:

Trabajo en equipo

- Participación
- Colaboración
- Compromiso

Entusiasmo

- Actitud positiva
- Realización personal

Comunicación

- Clara
- Directa
- Formal
- Eficaz
- Objetiva
- Oportuna

Calidad

- Superar expectativas
- Obtener resultados satisfactorios

- Mejora continua
- Cumplir normas
- Trabajar de manera eficiente y productiva
- Satisfacer al cliente

Espíritu de Servicio

- Asistencia
- Austeridad
- Cooperación
- Humildad

Apertura al Cambio

- Adaptabilidad
- Innovación y creatividad
- Promover el cambio

Entrega al Trabajo

- Quererlo
- Cumplirlo
- Ser puntual
- Empeñarse

4.1.7 Código de ética y conducta

Su código de ética y conducta tiene el propósito de reforzar los valores institucionales de la empresa con base en su filosofía.

El desempeño cotidiano con apego a dichos principios éticos fortalece las competencias de todos los colaboradores y contribuye a mejorar las relaciones de la compañía con sus clientes y proveedores; así como con el gobierno y la sociedad.

También generaron sistema de denuncias donde cualquiera que observe una conducta no apropiada de algún empleado de “La Costeña”, podrá comunicarla de manera totalmente confidencial (La Costeña, 2017).

4.1.8 Marcas

La costeña cuenta con más de 200 variedad de productos y las categorías que ofrece son salsas, frijoles, vegetales, puré de tomate, mayonesa, capsut, cremas, sopas, pozole, vinagre, frutas en almíbar, mermeladas, ate, chiles, tamales, especialidades y botanas. Estos productos son fabricados en sus tres plantas de producción que se encuentran en el Estado de México, Sinaloa y San Luis Potosí. Además de la marca “La Costeña”, también cuenta con las marcas “Rancherita”, “Campbell’s”, “Frank’s RedHot”, “French’s”, “Totis” y “Doña Chonita” (La Costeña, 2017).



Figura 30: Marcas de la empresa "La Costeña" obtenidas de su sitio web.

4.2 Importancia y posicionamiento de la empresa “La Costeña” en México

4.2.1 Información sobre el sector

De acuerdo con cifras de Euromonitor en 2016, “La Costeña” domina el 14.6% del mercado mexicano de empresas productoras de salsas, aderezos y condimentos facturando más de 300 millones de euros al año colocándola en segundo lugar, superada por “Grupo Herdez” quien tiene un 22% del mercado y cuyas ventas superaron los 900 millones de euros (Granados, 2017). “La Costeña” destina el 85%

de su producción en México al mercado nacional y el resto es para su exportación (Sánchez S. , 2016).

Actualmente “La Costeña” exporta a más de 50 países en los cinco continentes. “Es la empresa más internacional en el sector de los alimentos procesados en México”, comenta Jonás Murillo, director general de Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias (CANAINCA) en la nación latinoamericana (Granados, 2017).

4.2.2 Premios y reconocimientos

En el 2014 de acuerdo con la CANAINCA, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo encargado de administrar el sistema de propiedad industrial en México, reconoció a “La Costeña” como "Marca Famosa", gracias a su trayectoria y a la calidad de sus productos, reconocida por los consumidores. Para tener elementos suficientes sobre la entrega de este reconocimiento, “La Costeña” tuvo que someterse a encuestas, investigaciones de mercado y otros medios permitidos por la ley, a efectos de que no sólo la población, sino los distintos sectores de la industria reconozcan las actividades de la marca (CANAINCA, 2014).

Las conclusiones que se obtuvieron de estos resultados fueron que (García, 2014):

- Los atributos que los consumidores prefieren en los productos “La Costeña” son su sabor, su calidad, la variedad y la higiene con la que son preparados.
- La penetración que ha alcanzado la marca debido a las diferentes campañas que ha llevado a cabo; tales como, anuncios en televisión abierta y de paga, espectaculares, publicidad móvil e internet, participación y patrocinios de eventos culturales y familiares. Debido a que los consumidores admitieron conocer la marca gracias a estas estrategias.
- Los beneficios que los consumidores encuentran en la marca son la practicidad al utilizar sus productos, la disponibilidad de encontrarlos en todo el país y su precio justo.

- La Costeña es percibida como una marca mexicana de tradición, familiar, innovadora y con experiencia, lo que reafirma que después de 90 años sigue en el gusto de los consumidores.
- La marca tiene una personalidad amigable y moderna.
- Su ADN se encuentra en su sabor casero, la variedad, la modernidad y la innovación, que van desde la elaboración de sus productos hasta la manera en cómo los comunica.

Por otra parte, de acuerdo con el Ranking de Marcas más elegidas en México del estudio Brand Footprint de Kantar Worldpanel 2017, La Costeña se posicionó entre las 10 mejores marcas de consumo masivo. Lo que significa que el 93% de las familias mexicanas eligieron productos “La Costeña”, quienes en promedio la adquirieron 12.8 ocasiones al año, es decir, los productos de la marca fueron elegidos 226 millones de veces en el anaquel, teniendo un crecimiento del 4% respecto del año anterior, con lo cual se posicionó como la única marca de alimentos en conservas en este top 10. Cabe mencionar que Brand Footprint está basado en investigaciones sobre el 73% de la población mundial, a lo largo de 5 continentes, 43 países y 75% de PIB global (Vargas, 2017; Wilcox, Cameron, & Xifra, 2012).

El Top 10 de marcas en México reveladas por el estudio Brand Footprint de Kantar Worldpanel es:

Rank	Marca	CRP (millones)	Penetración	Frecuencia	CRP % Crecimiento
1	Coca-Cola	1,471	98.7	78.4	0.0
2	Lala	675	96.6	36.7	-7.0
3	Bimbo	600	99.2	31.8	-3.0
4	Nutrileche	455	77.0	31.0	1.0
5	La Moderna	330	84.9	20.4	-4.0
6	Alpura	277	64.0	22.8	-5.0
7	Pepsi	262	54.8	25.1	-8.0
8	Nescafé	251	94.3	14.0	-7.0
9	Knorr	242	93.0	13.7	-8.0
10	La Costeña	226	93.0	12.8	4.0

Figura 31: Ranking de las 10 marcas más elegidas en México. Elaborado por Brand Footprint de Kantar Worldpanel (Vargas, 2017).

Con lo anterior se demuestra la importancia de la empresa “La Costeña” en el mercado de consumo en México, la cual se ha dado a conocer no sólo por su historia de más de 90 años, sino por la calidad y preferencia de sus productos. Por lo tanto, la situación de crisis que vivió la empresa, que será explicada en el siguiente apartado, tuvo un gran impacto por la presencia que tiene en el país y en la mente de sus consumidores.

4.3 Situación de crisis de la empresa “La Costeña”

El 2 de julio de 2016 se difundió una fotografía que se volvió viral en las redes sociales en donde aparecen dos trabajadores orinando sobre la línea de selección de chiles jalapeños. En la fotografía se observa a dos personas con cofia y cubrebocas, y con uniforme con el logo de la marca “La Costeña”, en la zona del proceso de selección de los chiles. Uno de ellos es quien toma la *selfie* y al fondo, el otro compañero se encuentra con el pantalón abajo, y voltea a la cámara aparentando que está orinando sobre la línea de los chiles (Excelsior, 2016). La *selfie* fue publicada en el perfil de Twitter de uno de los implicados y se propagó rápidamente a Facebook.



Figura 32: Selfie publicada por uno de los ex trabajadores de "La Costeña" en Facebook.

De acuerdo con las declaraciones de la empresa, tienen 3,500 empleados en las fábricas del Estado de México y de Sinaloa, sin embargo, en la época de junio a septiembre se hace la contratación de más de 300 trabajadores eventuales para hacer frente a la temporada de cosecha de chiles (Celis, 2016). De los cuales 2 de ellos fueron los que se tomaron la *selfie* dentro de su planta en Ecatepec. La fotografía fue tomada en la planta de producción de “La Costeña” que se encuentra en la colonia Santa María Tulpetlac, Ecatepec de Morelos municipio del Estado de México.

Metodología

La investigación realizada sobre el estudio de caso de la crisis de marca que vivió la empresa “La Costeña” en el 2016 se realizó en dos fases con el propósito de resolver las preguntas de investigación y cumplir con los siguientes objetivos específicos que se habían abordado al inicio del presente trabajo:

Objetivos específicos

1. Analizar las reacciones de los usuarios en Facebook y Twitter de la empresa “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca.
2. Examinar los comentarios y respuestas positivas, neutrales y negativas de los usuarios, a través de palabras clave en Facebook y Twitter de “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca.
3. Conocer el compromiso (*engagement*) que los usuarios tuvieron en Facebook y Twitter de “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca.
4. Determinar el resultado de las estrategias que el *Community Manager* de “La Costeña” implementó durante la situación de crisis de marca en Facebook y Twitter.

La primera parte de la investigación consistió en la recolección de información documental externa en la que se leyeron 42 artículos de divulgación en internet, noticias online, revistas electrónicas, blogs y opiniones públicas sobre cómo habían

ocurrido los hechos que desataron la crisis de esta empresa mexicana reconocida a nivel mundial. El período de tiempo de la publicación de estos artículos fue desde el 22 de julio de 2016 hasta el 22 de diciembre de 2016, mismos que se tabularon en una hoja de cálculo de Excel, para conocer la fecha de su publicación, la fuente, el encabezado de la nota, el cuerpo de la misma y el género periodístico al que pertenecía, con la finalidad de extraer la información más importante y poder conocer la cronología de los hechos.

La segunda parte consistió en un análisis de contenidos cualitativo. El diseño de la investigación fue un estudio de caso expuesto anteriormente por Martínez (2006, pág. 174), en el que se analizaron los comentarios y las reacciones realizadas por los seguidores de las cuentas oficiales de Facebook y Twitter de la marca “La Costeña”, antes, durante y después de la situación de crisis para conocer los cambios que hubo y las estrategias que se implementaron.

La unidad de análisis para la investigación fue toda la población (seguidores) que hayan realizado alguna interacción o comentario en el Facebook (186,172 seguidores) y Twitter (8,030 seguidores) de “La Costeña” durante las fechas de estudio del 22 de junio al 21 de octubre del 2016.

Variables

Las variables que se midieron en las redes sociales para el análisis de la investigación fueron las siguientes:

Facebook:

- Número de “Me gusta”
- Número de “Me encanta”
- Número de “Me divierte”
- Número de “Me asombra”
- Número de “Me entristece”
- Número de “Me enfada”

- Número de comentarios positivos.
- Número de comentarios neutrales.
- Número de comentarios negativos.

Twitter

- Número de “Me gusta”
- Número de comentarios positivos.
- Número de comentarios neutrales.
- Número de comentarios negativos.

La clasificación de los comentarios se realizó con base a palabras, frases o imágenes con una connotación positiva, neutral o negativa. Cabe resaltar que todas las variables anteriores fueron tabuladas en Excel para obtener el análisis de los resultados que se explicará posteriormente.

4.3.1 Investigación documental en recursos electrónicos

De acuerdo a la información obtenida de los 42 artículos de divulgación en internet, noticias online, revistas electrónicas, blogs y opiniones públicas en los 29 sitios diferentes consultados que son Debate, Excelsior, El Universal, Forbes, Expansión, Ikhana comunica, El Vigia, Red-Acción, Grupo Fórmula, La Jornada, Milenio, Regeneración, El Financiero, Dinero en Imagen, Entrepreneur, El Contribuyente, Animal Político, Reforma, Enfoque Noticias, Ideas Frescas, The Point, LinkedIn, El blog de Natalia Sara, Meraki, Merca 2.0, El País, Actualidad RT, Premo y El Economista, se obtuvo la siguiente cronología de las fases de la crisis en la que se vio envuelta la empresa “La Costeña” en el 2016:

Precrisis

2 de julio de 2016

- Dos trabajadores de la empresa mexicana “La Costeña” se toman una selfie en donde presuntamente están orinando sobre la línea transportadora de chiles jalapeños.
- La imagen fue subida a través de la cuenta personal de Facebook de uno de los trabajadores.
- La cuenta @Alerta_Ecatepec, página que reporta delitos y extravíos del municipio de Ecatepec, se puso en contacto con las cuentas corporativas de Twitter y Facebook de “La Costeña” denunciando que estaba circulando la imagen en donde aparecían dos de sus empleados orinando la línea de chiles, sin embargo, hicieron caso omiso a la denuncia y no contestaron.



Figura 33: Mensaje que le envió "Alerta Ecatepec" a "La Costeña" a través de Facebook.

4 de julio de 2016

Los dos empleados que aparecen en la imagen fueron despedidos por utilizar el teléfono celular en un área de trabajo donde está prohibido utilizarlo.

Crisis

14 de julio de 2016

La fotografía comienza a hacerse viral en Twitter y Facebook, y Denuncia Ecatepec hace pública la advertencia que le hizo a la empresa “La Costeña” sobre la imagen

que se estaba difundiendo, por lo cual “La Costeña” decidió bloquear a la cuenta @Alerta_Ecatepec.



Figura 34: Tweets realizados por "Alerta Ecatepec" el 14 de julio de 2016.

22 de julio de 2016

- “La Costeña” difunde un comunicado en sus páginas de redes sociales (Facebook y Twitter) en donde niega que los ex empleados hubiesen contaminado el producto, ofreciendo disculpas públicamente y reprobando la conducta de sus ex empleados. Así como también, anexa un link en el comunicado direccionado a YouTube que muestra un video corporativo de la empresa (el video se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=qhAsSbWRfkM>).



Ciudad de México, 22 de Julio de 2016.

La Costeña® ofrece una disculpa pública y reprueba la conducta de dos ex empleados temporales quienes aparecen en una fotografía que no refleja de ninguna manera los valores de la empresa ni su manera de operar. Reforzaremos la vigilancia a todos los empleados en el desempeño diario de sus funciones para evitar una situación tan desagradable como esta.

Es importante mencionar que la seguridad e higiene de nuestros productos nunca estuvo o ha estado comprometida, ya que la fotografía fue tomada en una fase inicial del proceso de producción que es la etapa previa al lavado de los chiles. Posterior a esta etapa, los chiles pasan por un proceso de lavado, escaldado, llenado, preparación y cocción. La cocción de los chiles es en sí un proceso de pasteurización que se lleva a cabo en la lata totalmente cerrada.

Lamentablemente y derivado de esta situación han aparecido comunicaciones falsas en las que personas malintencionadas se han referido a nuestros consumidores de una manera ofensiva. Este comunicado es el único comunicado genuino emitido por La Costeña®.

Independientemente de la vulgaridad y el mal gusto manifestado de manera irresponsable por quienes aparecen en la fotografía deseamos enfatizar que en ningún momento los niveles de higiene y calidad de nuestros productos han sido comprometidos.

Nuestro compromiso es con la total satisfacción y bienestar de los millones de familias mexicanas que consumen nuestros productos diariamente.

Como complemento a esta comunicación nos permitimos presentar este video que refleja los procesos que seguimos para garantizar la calidad, seguridad e higiene de los productos que ponemos en la mesa de las familias mexicanas.

Figura 35: Comunicado publicado por "La Costeña" el 22 de julio de 2016 a través de sus redes sociales.

- El video corporativo de 9:02 minutos, subido a la plataforma de YouTube, habla sobre su historia, valores, misión, los premios que ha obtenido, las plantas de producción y envasado de sus productos con las que cuenta. De igual forma explica cuáles son sus procesos de producción y de automatización para la elaboración de sus productos, siguiendo los estándares y normas internacionales establecidas, los 26 centros de distribución con los que cuenta a nivel nacional, además de su presencia en más de 50 países a nivel global. También se destaca que "La Costeña" produce 1, 200 toneladas de chiles al día, por tanto, es la empresa líder en

la elaboración chiles en vinagre, además de que también tiene el liderazgo en la producción de frijoles enlatados.

Los envases en los que transportan sus productos son amigables con el medio ambiente y están elaborados con tecnología avanzada, catalogada como una empresa sustentable, responsable con su entorno y comprometida socialmente. No sólo elabora sus productos, sino también se encarga del cultivo de ellos, y busca innovación constante en sus envases.

Este video tiene hasta el día hasta el día de hoy 10 de octubre del 2017, 110,286 visualizaciones, 485 “me gusta”, 105 “no me gusta” y 215 comentarios.



Figura 36: Video corporativo de "La Costeña" subido a través de su canal de YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=qhAsSbWRfkM>)

- A partir de la publicación del comunicado, las búsquedas de noticias relacionadas con “La Costeña” en Google Trends se dispararon.

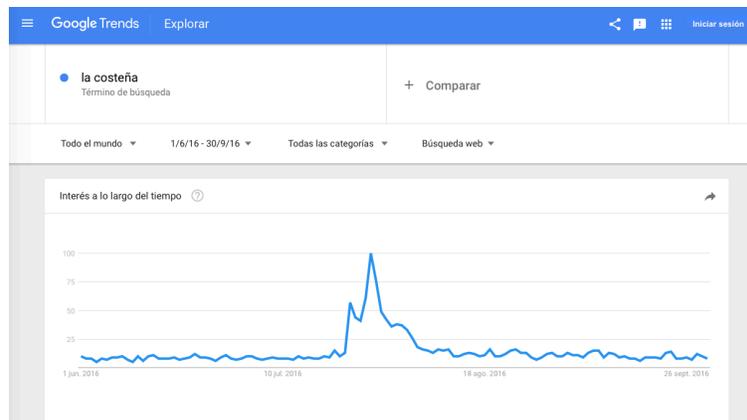


Figura 37: Resultados obtenidos de Google Trends de las búsquedas de la palabra "La Costeña" de junio a septiembre de 2016.

23 de julio de 2016

- La Costeña se posiciona entre los 40 *trending topics* en México y así permanece hasta el 26 de julio, según datos de Trendilandia (Ordaz, 2016).

25 de julio de 2016

- La Comisión para la Prevención contra Riesgos Sanitarios del Estado de México (COPRISEM) realizó una inspección a la planta de Ecatepec de "La Costeña" para asegurar que los productos no estuvieran contaminados.
- La COPRISEM decomisó 12,264 latas de chiles de 3.65 kilos cada una, de la línea de producción donde dos ex trabajadores temporales tomaron la foto y presuntamente orinaron el producto, con la finalidad de ser sometidos a pruebas y verificar que no estén contaminados.
- Del total del lote asegurado se tomaron de forma aleatoria tres muestras de chiles y tres más del agua para el consumo humano en la empresa, la cual se utiliza para el lavado de verduras en las bandas, bebederos y sanitarios.
- Las pruebas fueron mandadas al laboratorio estatal.
- En la supervisión extraordinaria que se realizó a la planta de Ecatepec, la COPRISEM encontró diversas irregularidades de carácter sanitario y operativo, como el tener coladeras sin rejilla que podrían permitir la entrada

de fauna nociva, así como que algunos de los vehículos de traslado foráneo no tienen permiso de funcionamiento.

26 de julio de 2016

- La Comisión para la Prevención de Riesgos Sanitarios del Estado de México (COPRISEM) lleva a cabo una conferencia de prensa en la que anuncia lo observado en las inspecciones realizadas en la planta de Ecatepec.
- El titular de la COPRISEM, Miguel Ángel Ordoñez expuso que el lote que fue señalado como posible afectado aún no salía a la venta.
- Se llevó a cabo una rueda de prensa por parte de la empresa “La Costeña”, cuyo portavoz principal fue el director de la empresa Rafael Celorio Otero, así como también participaron otros directivos como la Gerente de Mercadotecnia María Álvarez Rojo y la Gerente de Investigación y Desarrollo Yazmín Hernández Camacho, para hablar sobre nuevos lanzamientos de productos de la marca, aspectos de investigación y seguridad del producto. También se expresó que los inspectores no habían encontrado ningún indicio de contaminación en los chiles.
- La rueda de prensa fue retransmitida vía Periscope y fue también fue compartida en las redes sociales (para ver el vídeo se puede consultar el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=UXodJrlxQ58&t=510s>).

27 de julio de 2016

- El actor mexicano Carlos Bonavides, embajador de la marca “La Costeña”, publica un video en el que defiende a la empresa de los rumores que comenzaron a circular, en el que le pide a los medios y a las personas que sean objetivos sobre las especulaciones que se hicieron al respecto. Además, argumenta que su declaración es una opinión propia y que no recibió ninguna remuneración por ello (para ver el video consultar el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=SOIYMdjX-YQ>).
- El Universal publica la siguiente noticia:

A revisión, 12 mil latas de La Costeña

Miguel Ángel Pallares Gómez

El Universal

27/07/2016 01:30

La Costeña sigue en problemas. Ayer, la Comisión para la Prevención contra Riesgos Sanitarios del Estado de México (COPRISEM) aseguró 12 mil 264 latas de chiles con un contenido cada una de 3.65 kilogramos para realizar un análisis de laboratorio y descartar contaminación en el lote, además inició un proceso administrativo contra la empresa por fallas en sus líneas de producción.

Si las pruebas de laboratorio determinan que el producto se encuentra contaminado, debe ser destruido en su totalidad y se va a interponer una sanción económica que va desde 841 mil a un millón 121 mil pesos, puntualizó la dependencia.

Del total del lote asegurado, los verificadores tomaron de forma aleatoria tres muestras de chiles y tres más de agua para consumo humano en la empresa, que corresponden a las usadas para el lavado de verduras en bandas, de bebedores y sanitarios. El material fue enviado al laboratorio estatal para garantizar su inocuidad.

La COPRISEM dijo que el aseguramiento consiste en no permitir que el producto salga a su venta, se va a mantener retenido hasta realizar el análisis y descartar contaminación.

La visita de verificación duró más de ocho horas, donde se constató con base en las bitácoras de entrada y salida de los empleados, que las imágenes

difundidas fueron tomadas el pasado 2 de julio por dos trabajadores, quienes fueron despedidos por la empresa, indicó la dependencia.

Por otra parte, “La COPRISEM sujetó a procedimiento administrativo a La Costeña, debido a que los empleados de la línea de producción desconocen la técnica correcta del lavado de manos; usan cubre bocas pero no todos lo hacen correctamente, porque sólo lo colocan sobre la boca y no en la nariz y no usan bien la cofia, pues no cubren hasta las orejas”, indicó.

El comisionado Miguel Ángel Ordoñez comentó que la empresa tiene garantía de audiencia para que puedan responder, presentar pruebas y acreditar que han corregido las irregularidades y señaló que, aunque las fallas no son de gravedad pueden ameritar alguna sanción.

“Encontramos otras fallas menores como que algunas coladeras no tienen rejilla, lo que podría permitir la entrada de fauna nociva, que cabe aclarar que no se encontró”, dijo.

Analizan demanda legal. Rafael Celorio, director general de La Costeña, dijo que evalúan proceder de manera legal contra los ex empleados señalados de orinar sobre los chiles, por lo que su “departamento legal está revisando esto, pero el castigo más fuerte para estos muchachos es haber perdido su trabajo”.

En conferencia, previa al aseguramiento, reconoció que este lunes autoridades de COPRISEM estuvieron en su planta de Ecatepec y comentó que no había hallado anomalías.

“Ayer [lunes] llegaron [las autoridades], hicieron la inspección, revisaron todos los sistemas y estarán entre ayer y hoy [martes]. De la primera visita dijeron que todo estaba perfecto y que, si vieron que no podían haberse orinado en los chiles, seguimos siendo enfáticos en eso”, añadió.

Figura 38: Noticia publicada en "El Universal" sobre la revisión de las latas de "La Costeña". Elaborado por Pallares (2016).

9 de agosto de 2016

- La Comisión para la Prevención contra Riesgos Sanitarios del Estado de México (COPRISEM) entregó el resultado obtenido de las pruebas realizadas a la empresa de conservas "La Costeña" en las latas de chiles.
- El resultado de las pruebas de laboratorio realizadas a las latas de chiles jalapeños de "La Costeña" salió negativo.
- Milenio Noticias publica la siguiente noticia:

Chiles La Costeña 'dan negativo' a prueba de orina

Alondra Ávila

Milenio Noticias

09/08/2016 09:13 PM

Toluca, Estado de México * Los resultados de las pruebas de laboratorio realizados a los productos elaborados el 2 de julio en La Costeña fueron negativos, es decir, las latas no están contaminadas con algún tipo de muestra de orina, dijo el titular de la Comisión para la Prevención de Riesgos Sanitarios del Estado de México.

Miguel Ángel Ordóñez Rayón, titular de la COPRISEM, Dijo que el 25 de julio el organismo realizó una verificación para asegurar que ninguno de los productos que fueron procesados el 2 de julio llegaran al mercado y fueran consumidos luego de que en redes sociales circuló una foto en la que un empleado de La Costeña supuestamente orina los chiles.

Las muestras, detalló Ordóñez Rayón, fueron del agua potable utilizada y de los chiles que fueron procesados el día que tomaron la foto los jóvenes.

“Chiles que fueron resguardados por la Comisión y que a la fecha no han salido a la venta ni se han puesto en circulación por parte de la empresa. Los resultados son negativos y no hay riesgo para la población y el consumo de este producto”, dijo.

Afirmó que en una muestra inicial fueron abiertas tres latas, seguida de otras 30; en total fueron 33 del lote de 12 mil 400, con un contenido de 3.65 kilogramos cada una, que fueron incautadas de la línea de producción ese día. “La muestra es suficiente”.

Con base en el artículo 430 de la Ley General de Salud, subrayó, están facultados para sancionar a la empresa en caso de que la muestra pudiera estar contaminada y adicionalmente emitir una serie de recomendaciones que tendrán que llevar a cabo.

“En vista de que no está contaminada y las observaciones que hicimos, todavía no se define el tema de la sanción, a partir de la visita de verificación tienen 30 días para subsanar las observaciones, el plazo vence el 25 de agosto”.

Ordóñez Rayón afirmó que realizarán visitas a La Costeña de forma periódica de manera sorpresiva en cualquier momento.

Figura 39: Noticia publicada por "Milenio Noticias" sobre los resultados obtenidos de las latas de "La Costeña". Elaborado por Ávila, 2016.

Postcrisis

21 de octubre 2016

- La gerente de Mercadotecnia de “La Costeña”, María Álvarez, aseguró que no hubo cambios en los consumidores por la preferencia de sus productos, después de que se diera a conocer la divulgación de la fotografía en donde

aparecen dos de sus ex empleados orinando los chiles de la marca. Por lo que se descartó que dicho escándalo haya ocasionado que sus clientes hayan migrado hacia otras marcas. Debido a que iban a cerrar el año con un crecimiento del 8% en ventas y la exportación de uno de sus productos, tamales embolsados, al mercado estadounidense.

4 de julio de 2017

“Tras el escándalo por los ‘chiles orinados’, al finalizar 2016 “La Costeña” se mantuvo como la principal productora de alimentos enlatados y conservas con una penetración de 31.5% y defendió su segundo lugar en salsas y condimentos con 14.6%, según cifras de Euromonitor” (Alcántara , 2017).

Una vez obtenida la cronología anterior de los artículos electrónicos sobre los hechos de la crisis de marca en la que se vio involucrada “La Costeña”, se tomaron como referencia las fechas en las que habían ocurrido las fases de la crisis para analizar las reacciones, comentarios y respuestas realizadas en Facebook y Twitter de la empresa.

4.3.2 Análisis de contenido de los comentarios publicados en las páginas de Facebook y Twitter de “La Costeña”

Se realizó un monitoreo de las páginas oficiales de “La Costeña” en Facebook y Twitter sobre los comentarios y reacciones que los usuarios realizaron antes, durante y después de la situación de crisis en la que se vio involucrada esta empresa durante el 2016.

Las fechas de monitoreo de los comentarios realizados en ambas redes sociales se determinaron con base a la cronología en la que se desarrolló la crisis, tomando como referencia lo publicado en los artículos de divulgación expuestos anteriormente, así como también las fechas de los comentarios publicados por los usuarios de las redes sociales de “La Costeña”, con la finalidad de determinar el inicio y termino de la crisis.

Las fechas de estudio desglosadas con base a las etapas de la crisis y cómo se desarrollaron los hechos en ambas redes sociales fueron las siguientes:

- **No-crisis (cuando no existía la crisis):** publicaciones y comentarios realizados del 22 de junio al 1 de julio de 2016.
- **Pre crisis (cuando había indicios de que se podía dar una crisis al ser publicada la *selfie* en las redes sociales):** publicaciones y comentarios realizados del 2 de julio al 13 de julio de 2016.
- **Crisis (cuando estalló el problema y se hizo viral la imagen):** publicaciones y comentarios realizados del 14 de julio al 7 de octubre de 2016.
- **Postcrisis (cuando ya no había comentarios alusivos a la *selfie* publicada ni a la crisis de marca en la que se involucró a “La Costeña”):** publicaciones y comentarios realizados del 08 de octubre al 21 de octubre de 2016.

Las publicaciones y comentarios realizados en estas fechas tanto en Facebook como en Twitter se copiaron en hojas de cálculo de Excel con la finalidad de clasificar y analizar la información. Después de la recogida de las publicaciones y comentarios conforme al estudio netnográfico y al análisis de contenido abordado en el tercer capítulo se hizo la interpretación humana al leer cada uno de ellos y clasificar los comentarios de acuerdo a positivo, neutral y negativo. En cada comentario se analizaron las palabras que utilizaban con mayor frecuencia los usuarios, mismas que también sirvieron para la clasificación del mismo. Se detectaron en total 35 palabras/frases con connotación positiva y 81 negativas. Posteriormente, para determinar la frecuencia con la que se utilizaron estas palabras/frases en todos los comentarios, se utilizó una función de texto en Excel para hacer una minería de datos, y se contabilizó a través de la función de suma el total de veces que se repitió cada una.

En Facebook, el monitoreo se realizó a 32 publicaciones, efectuadas del 22 de junio (un mes antes de que estallara la crisis) hasta el 21 de octubre del 2016 (fecha en que de acuerdo con la gerente de mercadotecnia de “La Costeña”, la crisis ya se había mitigado). En este período de tiempo se realizaron en total 1,300 comentarios y 189 respuestas hechas a los comentarios publicados por los usuarios, los cuales se analizaron y clasificaron uno por uno en Excel como positivo, neutral o negativo de acuerdo con la metodología de análisis de contenido.

Por otra parte, en Twitter se realizó el monitoreo de 17 tuits y 1 retuit, realizados del 22 de junio (un mes antes de que estallara la crisis) hasta el 10 de octubre del 2016 (último día en que la empresa tuvo actividad en su perfil), ya que durante el mes de agosto la empresa no realizó ningún tuit, sin embargo, sí respondía a algunos de los comentarios hechos por los usuarios. Durante este lapso de tiempo se realizaron 501 respuestas a los tuits de la empresa y 286 respuestas a los comentarios hechos por los usuarios, mismos que también fueron analizados y clasificados en Excel al igual que los de Facebook.

Cabe resaltar que en ambas redes sociales hubo limitaciones en la investigación realizada, ya que la empresa bloqueo comentarios con contenido ofensivo, mismo al que no se puede acceder sino eres administrador de la página. En el caso de Facebook, la plataforma permite moderar las publicaciones y comentarios ya sea ocultándolos o eliminándolos, así como también bloquear palabras y filtrar groserías. En el caso de Twitter, la red social también permite silenciar palabras y hashtags. Estas funciones de ambas redes sociales son determinadas por el administrador de la página (el *Community Manager*), por lo que él es quien designa que palabras o contenido será eliminado o bloqueado.

Reacciones de los usuarios en redes sociales durante una crisis de marca

Pregunta 1 (P1): *¿Qué reacciones tienen los usuarios durante una crisis de marca en redes sociales?*

Para responder la primera pregunta de investigación y cumplir con el objetivo específico de analizar las reacciones de los usuarios en Facebook y Twitter de la empresa “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca; se recabaron las reacciones de los usuarios de Facebook y Twitter de “La Costeña” en las publicaciones realizadas del 22 de junio al 21 de octubre del 2016.

Por lo tanto, se tomó del perfil de Facebook de “La Costeña”, el número de “Me gusta”, “Me encanta”, “Me divierte”, “Me entristece” y “Me enfada”. Se clasificó como reacciones positivas el número de “Me gusta” y “Me encanta”; las reacciones neutras fueron “Me divierte” y “Me asombra”; mientras que las reacciones negativas fueron el número de “Me entristece” y “Me enfada”.

En el caso de Twitter, la única reacción que se puede utilizar en esta red social es “Me gusta”, sin embargo, al no poder determinar si la intención del usuario al hacer clic en “Me gusta” fue positiva o negativa, sólo se hizo el conteo de los “Me gusta” recibidos en las publicaciones sin clasificarlos en ningún rubro debido a que la red social no cuenta con otras reacciones.

Los resultados que se obtuvieron en Facebook y Twitter de “La Costeña” de las publicaciones y las reacciones obtenidas por los usuarios durante la crisis fueron: (Ver anexo 1 para conocer el contenido de las publicaciones y las reacciones de forma desglosada)

Facebook

Reacciones durante la crisis de “La Costeña” en Facebook							
No. de publicaciones	Reacciones totales	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja
6	4,661	3,881	256	92	222	26	184

Tabla 12: Reacciones de los usuarios durante la crisis de “La Costeña” en Facebook. Elaboración propia.

Reacciones en Facebook durante la crisis

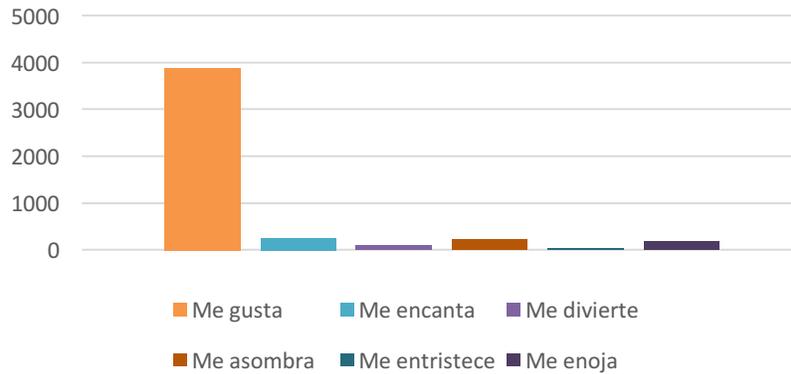


Figura 40: Gráfica de barras de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Reacciones durante la crisis de "La Costeña" en Facebook	
Positivo	4,137
Neutral	314
Negativo	210
Total	4,661

Tabla 13: Clasificación de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Reacciones en Facebook

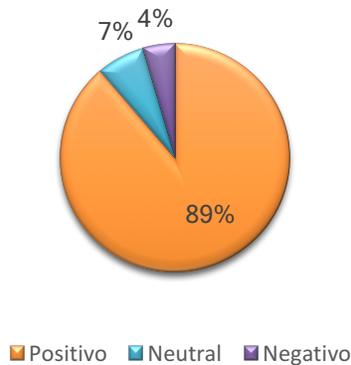


Figura 41: Gráfica de pastel de la clasificación de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Twitter

Reacciones durante la crisis de "La Costeña" en Twitter	
No. de publicaciones	Me gusta
7	565

Tabla 14: Clasificación de las reacciones de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se puede concluir que para el caso de Facebook durante la crisis en la que se vio involucrada "La Costeña", las reacciones que tuvieron los usuarios fueron en su mayoría positivas con un 89%, un 7% de las reacciones fueron neutrales y el 4% fueron negativas. Sin embargo, para el caso de Twitter no se puede determinar si las reacciones fueron negativas o positivas debido a que sólo cuenta con la opción de "Me gusta", como se mencionó anteriormente, las cuales sumaron 565 durante el período de estudio. Por lo tanto, las reacciones negativas de los usuarios de una empresa mexicana son menores que las reacciones positivas cuando se presenta una situación de crisis de marca, únicamente en el caso de Facebook, ya que en Twitter no se puede realizar dicha evaluación. Así como también existe una mayor participación de los usuarios en las redes sociales durante la crisis.

Comentarios de los usuarios en redes sociales durante una crisis de marca

Pregunta 2 (P2): *¿Qué tipo de comentarios realizan los usuarios y qué palabras predominan en las redes sociales durante una crisis de marca?*

Para responder la segunda pregunta de investigación y cumplir con el objetivo de examinar los comentarios y respuestas positivas, neutrales y negativas de los usuarios a través de palabras clave en Facebook y Twitter de "La Costeña" cuando se presentó la crisis de marca se realizó un monitoreo de los comentarios.

Así mismo, se llevaron a cabo las fases del método netnográfico expuesto por Washington y Gebera (2008, pág. 85) mencionado anteriormente. En primer lugar, se recolectaron los comentarios y respuestas publicadas por los usuarios durante la crisis en las plataformas de Facebook y Twitter de “La Costeña”, y se tabularon en una hoja de cálculo de Excel. En segundo lugar, se interpretaron los comentarios (normalmente es una función del *Community Manager* de la empresa), que en este caso clasifiqué en comentarios positivos, negativos y neutral.

La clasificación de los comentarios se realizó con base a un análisis de contenido, en que de acuerdo a lo mencionado anteriormente por Cardoso (2010, págs. 91-94), se tomaron palabras o frases que fueron clasificadas con una connotación positiva o negativa en torno a la reputación de “La Costeña”, las cuales se repetían en el contenido de los comentarios. Éstas se detectaron con base a una minería de texto en Excel para conocer cuántas veces los usuarios las habían utilizado en sus comentarios y respuestas durante la crisis.

Las palabras y frases utilizadas de acuerdo con las variantes empleadas por los usuarios fueron las siguientes:

Palabras y frases positivas	Palabras y frases negativas
<ul style="list-style-type: none"> • 100 años • amor • animo • ánimo • apoyo a la costeña • apoyo la costeña • bien por la empresa • buenisimos • buenísimos • confío en su calidad • confio en ustedes • delicioso • empresa mexicana • excelente • exitosa 	<ul style="list-style-type: none"> • "@grupoherdezmex" • "@lamorena_mx" • #lacosteñaconpipi • #lacosteñaorinaloschiles • #lacosteñaporsaboraorines • asco • asqueroso • asquito • basura • caca • cerdos • clemente • cochinos • contaminado • daño

- fans
- felicidades
- felicito
- felisito
- gracias
- gran empresa
- les creo
- los apoyamos
- los apoyo
- mi confianza
- muy bien costeña
- prestigiosa
- que rico
- riquísimo
- riquísimo
- seguir consumiendo
- seguiré comprando sus productos
- son los mejores
- soy su fan
- yo apoyo

- dejaré de consumir sus productos
- deje de consumir
- dejo de consumir
- del fuerte
- del monte
- desechos
- fermentaditos
- fuchi
- grotesca
- grotezca
- guacala
- guácala
- herdez
- horror
- jamás compraré
- la morena
- marranadas
- marranos
- me abstengo de comprarlos
- me cambio de marca
- meados
- meate
- miada
- miados
- mierda
- no a la costeña
- no compramos
- no comprare
- no compraré
- no compraria
- no consumir sus productos
- no consumo
- no creo en su comunicado
- no los compraré
- no volvere a comprar
- no volveré a comprar
- no vuelvo a comprar
- no vuelvo a comprarlos
- nunca mas comprare
- orin
- orín

	<ul style="list-style-type: none"> • orinados • orinando • orinate • orinoterapia • pésimo • pipi • pipí • pis • porqueria • porquería • porquerias • puerca • puercos • san marcos • sida • sin consumir • sucios • teamherdez • tiraba • tiralos • tiraria • urea • voy a cambiar de marca • wacatelas • wakala
--	--

Tabla 15: Palabras y frases positivas/negativas realizadas por los usuarios en la cuenta de Facebook y Twitter de "La Costeña". Elaboración propia.

Además de tomar como base las palabras y frases para la clasificación, se leyeron uno a uno los 2,170 comentarios y respuestas realizados por los usuarios durante la crisis en Facebook y Twitter, con la finalidad de tener un contexto total del contenido sobre si la palabra que empleaban tenía una intención positiva, negativa o neutral. Es importante mencionar que, para la clasificación de los comentarios neutrales se tomó en cuenta que en su contenido no ofendían ni favorecían la reputación de "La Costeña", sino que responsabilizaban a externos del problema como a sus ex empleados que tomaron la *selfie*, o realizaban comentarios fuera del tema que nada tenían que ver con la crisis de marca.

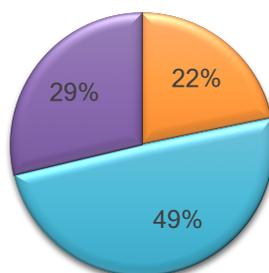
Los resultados obtenidos en esta fase fueron los siguientes:

Facebook

Comentarios y respuestas durante la crisis de "La Costeña" en Facebook	
Positivo	308
Neutral	701
Negativo	406
Total	1,415

Tabla 16: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Comentarios y respuestas en Facebook



■ positivo ■ neutral ■ negativo

Figura 42: Gráfica de pastel de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" durante la crisis. Elaboración propia.

Palabras y frases utilizadas durante la crisis de "La Costeña" en Facebook			
Positivas		Negativas	
gracias	101	orin	188
empresa mexicana	32	miados	23
excelente	27	daño	21
felicidades	22	sida	15
gran empresa	21	puercos	13
felicito	13	contaminado	11
ánimo	9	orinando	10
seguir consumiendo	8	herdez	9
animo	6	no vuelvo a comprar	9
amor	5	mierda	8

son los mejores	5	orinados	8
mi confianza	4	pipi	8
delicioso	3	san marcos	8
les creo	3	basura	6
100 años	2	cerdos	6
apoyo a la costeña	2	guacala	6
bien por la empresa	2	meados	6
los apoyo	2	pis	6
que rico	2	la morena	5
yo apoyo	2	asqueroso	4
buenísimos	1	marranos	4
confío en su calidad	1	pésimo	4
fans	1	sucios	4
los apoyamos	1	asco	3
muy bien costeña	1	clemente	3
prestigiosa	1	cochinos	3
riquísimo	1	deje de consumir	3
seguiré comprando sus productos	1	no consumo	3
soy su fan	1	no volveré a comprar	3
		porquería	3
		porquerías	3
		horror	2
		miada	2
		no comprare	2
		no compraré	2
		nunca mas comprare	2
		orinoterapia	2
		pipí	2
		asquito	1
		del monte	1
		fuchi	1
		marranadas	1
		orín	1
		puerca	1
		wakala	1
Total	280	Total	427

Tabla 17: Sumario de las palabras y frases positivas/negativas utilizadas por los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Twitter

Comentarios y respuestas durante la crisis de "La Costeña" en Twitter	
Positivo	68
Neutral	327
Negativo	360
Total	755

Tabla 18: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

Comentarios y respuestas en Twitter

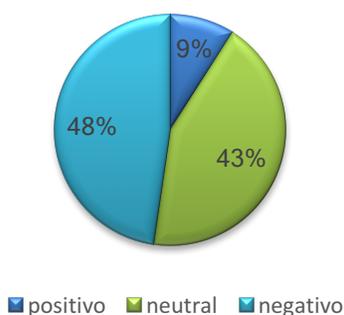


Figura 43: Gráfica de pastel de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

Palabras y frases utilizadas durante la crisis de "La Costeña" en Twitter			
Positivas		Negativas	
gracias	41	orin	73
amor	8	asco	28
empresa mexicana	6	daño	15
felicidades	3	pipi	12
apoyo a la costeña	2	miados	11
buenisimos	2	cerdos	7
los apoyo	2	no vuelvo a comprar	7
son los mejores	2	puercos	7
yo apoyo	2	pésimo	6
animo	1	porquería	6
apoyo la costeña	1	orinados	5
buenísimos	1	cochinos	4

confío en su calidad	1	orinando	4
confío en ustedes	1	pis	4
delicioso	1	tiralos	4
excelente	1	"@lamorena_mx"	3
exitosa	1	basura	3
gran empresa	1	contaminado	3
les creo	1	meados	3
los apoyamos	1	mierda	3
prestigiosa	1	#lacosteñaconpipi	2
seguiré comprando sus productos	1	desechos	2
		fuchi	2
		guacala	2
		la morena	2
		me cambio de marca	2
		no comprare	2
		no consumo	2
		no volveré a comprar	2
		orinoterapia	2
		porqueria	2
		porquerias	2
		sida	2
		teamherdez	2
		urea	2
		asqueroso	1
		asquito	1
		caca	1
		clemente	1
		dejaré de consumir sus productos	1
		deje de consumir	1
		dejo de consumir	1
		del fuerte	1
		del monte	1
		fermentaditos	1
		grotesca	1
		grotezca	1
		guácala	1
		horror	1
		jamás compraré	1
		marranadas	1
		me abstengo de comprarlos	1

		meate	1
		miada	1
		no a la costeña	1
		no compramos	1
		no compraria	1
		no consumir sus productos	1
		no creo en su comunicado	1
		no los compraré	1
		no volvere a comprar	1
		no vuelvo a comprarlos	1
		orín	1
		orinate	1
		puerca	1
		san marcos	1
		sin consumir	1
		tiraba	1
		tiraria	1
		voy a cambiar de marca	1
		wakala	1
Total	81	Total	274

Tabla 19: Sumario de las palabras y frases positivas/negativas utilizadas por los usuarios durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

Con los datos obtenidos anteriormente se destaca que en Facebook el 22% de los comentarios y respuestas fueron positivos, el 49% fueron neutrales, mientras que el 29% fueron negativos. De lo cual se obtuvo que se emplearon 427 palabras negativas y 280 palabras positivas. Las 5 palabras o frases positivas y negativas más utilizadas por los usuarios en esta red social durante la crisis fueron:

	Positivas	Negativas
1	Gracias (101)	Orin (188)
2	Empresa mexicana (32)	Miados (23)
3	Excelente (27)	Daño (21)
4	Felicidades (22)	Sida (15)
5	Gran empresa (21)	Puercos (13)

Tabla 20: Top 5 de las palabras y frases positivas/negativas más utilizadas durante la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Por otra parte, en Twitter el 9% de los comentarios y respuestas fueron positivas, el 43% fueron neutrales y un 48% fueron negativas, en los que se utilizaron 274 palabras negativas y 81 palabras positivas, de las cuales las 5 palabras o frases más utilizadas durante la crisis fueron:

	Positivas	Negativas
1	Gracias (41)	Orin (73)
2	Amor (8)	Asco (28)
3	Empresa mexicana (6)	Daño (15)
4	Felicidades	Pipi (12)
5	Apoyo a la costeña / buenísimos / los apoyo / son los mejores / yo apoyo (2)	Miados (11)

Tabla 21: Top 5 de las palabras y frases positivas/negativas más utilizadas durante la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

Por lo tanto, el tipo de comentarios que realizan los usuarios de una empresa mexicana durante una crisis de marca para el caso de Facebook son en primer lugar neutrales, en segundo negativos y en tercer lugar positivos. Mientras que en Twitter son en primer lugar negativos, en segundo neutrales y en tercer lugar positivos. Lo que destaca que los comentarios negativos son mayores que los positivos, así como también predominan las palabras con connotación negativa por encima de las positivas.

Engagement de los usuarios en redes sociales durante una crisis de marca

Pregunta 3 (P3): *¿Cuál es el engagement de los usuarios cuando se presenta una crisis de marca en redes sociales?*

Con la finalidad de responder la tercera pregunta de investigación y cumplir con el objetivo de conocer el compromiso (*engagement*) que los usuarios tuvieron en Facebook y Twitter de “La Costeña” cuando se presentó la crisis de marca, se utilizó la fórmula expuesta anteriormente por Mejía (2013, pág. 146) para calcular el *engagement*, a la cual se le agregaron otras reacciones y métricas arrojadas por Facebook y Twitter, por lo que las fórmulas utilizadas así como los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Engagement rate de Facebook

$$ER = \frac{\left(\frac{\text{"Me gusta"} + \text{"Me encanta"} + \text{"Me divierte"} + \text{"Me asombra"} + \text{"Me entristece"} + \text{"Me enoja"} + \text{comparten} + \text{comentarios}}{\text{Número de publicaciones en el período}} \right) \text{ en el período}}{\text{Número de seguidores}} \times 100$$

Figura 44: Fórmula para calcular el engagement rate de Facebook. Elaboración propia a partir de Mejía (2013, pág. 145).

Fase de la crisis	Engagement rate
No-crisis	0.05%
Pre-crisis	0.09%
Crisis	0.82%
Postcrisis	0.06%

Tabla 22: Engagement rate durante las diferentes fases de la crisis de "La Costeña" en Facebook.

Elaboración propia.

*Nota: Estos porcentajes corresponden a un total de 186,172 seguidores de “La Costeña” en Facebook.

Engagement rate de Twitter

$$ER = \frac{\left(\frac{\text{"Me gusta"} + \text{retuits} + \text{respuestas}}{\text{Número de publicaciones en el período}} \right) \text{ en el período}}{\text{Número de seguidores}} \times 100$$

Figura 45: Fórmula para calcular el engagement rate de Twitter. Elaboración propia a partir de Mejía (2014, pág. 146).

Fase de la crisis	Engagement rate
No-crisis	0.11%
Precrisis	0.30%
Crisis	2.51%
Postcrisis	0%

Tabla 23: *Engagement rate* en Twitter de "La Costeña" en las diferentes fases de la crisis.

Elaboración propia.

*Nota: Estos porcentajes corresponden a un total de 8,030 seguidores de "La Costeña" en Twitter.

Con los porcentajes obtenidos en el *engagement rate* se destaca que durante la crisis se registró un mayor *engagement* que fue significativo en comparación con los resultados obtenidos antes y después de la crisis. En Facebook, durante la crisis se obtuvo un *engagement rate* de 0.82%, calculado a partir de un total de 186, 172 seguidores, mientras que en Twitter fue de 2.51% con 8, 030 seguidores. Es decir, por cada usuario de Facebook hubo un 0.82% de interacción y por cada usuario de Twitter hubo en promedio 2.51% de interacción.

En ambas redes sociales de acuerdo con lo expuesto anteriormente por Socialbakers (Guglielmelli, 2014) y a los resultados obtenidos en la investigación, se considera que "La Costeña" tuvo un buen *engagement rate* durante su situación de crisis, mientras que antes y después de la crisis había muy poco *engagement* por parte de los usuarios en sus redes sociales.

Estrategias implementadas por el *Community Manager* durante una crisis de marca.

Pregunta 4 (P4): *¿Las reacciones, comentarios y respuestas negativas disminuyen, se mantienen o aumentan después de que el Community Manager implementa una estrategia en redes sociales durante una crisis de marca?*

Para responder la cuarta pregunta de investigación y cumplir con el objetivo de determinar el resultado de las estrategias que el *Community Manager* de "La Costeña" implementó durante la situación de crisis de marca en Facebook y Twitter,

se monitorearon las 7,923 reacciones, los 1,801 comentarios y las 475 respuestas totales realizados por los usuarios de la empresa en las diferentes etapas de la crisis que fueron la no-crisis, precrisis, crisis y postcrisis.

El método que se utilizó para responder la cuarta pregunta fue el mismo que el de la P1 y la P2, sin embargo, la diferencia fue que para este análisis se contemplaron todas las etapas de la crisis y así poder comparar los resultados obtenidos antes, durante y después de la crisis, así como para saber cuáles habían sido las estrategias que el *Community Manager* de “La Costeña” realizó y los resultados obtenidos.

En Facebook, “La Costeña” manejó dos estrategias para mitigar el impacto negativo que ocasionó la difusión de la selfie en donde aparecían dos de sus ex empleados orinando supuestamente en el proceso de la selección de chiles. La primera estrategia fue la publicación de un comunicado el día 22 de julio del 2016, en el cual la empresa ofrece disculpas públicas sobre la fotografía divulgada donde aparecen dos de sus ex empleados temporales, enfatizando que la higiene y calidad de sus productos nunca se vio comprometida. En dicha publicación, también se pegó el link de un video corporativo direccionado a YouTube en el que se explica el proceso de elaboración de sus productos. Esta estrategia fue implementada de la misma manera y en la misma fecha en Twitter, utilizando el mismo comunicado y el link del video.

Facebook



Figura 46: Publicación realizada en la cuenta de Facebook de "La Costeña" el 22 de julio de 2016.

Twitter



Figura 47: Publicación realizada en la cuenta de Twitter de "La Costeña" el 22 de julio de 2016.

Posterior a la publicación del comunicado, “La Costeña” no realizó ninguna publicación en el mes de agosto en su cuenta de Facebook, mientras que en Twitter realizó su última publicación del año el día 24 de julio del 2016 e hizo un retuit el 10 de octubre de 2016, sin tener tampoco actividad en el mes de agosto.

La segunda estrategia que “La Costeña” publicó en su cuenta de Facebook fue el 4 de octubre de 2016 en el que lanzó un concurso para participar y ganar un viaje doble a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano por 5 días y 4 noches. La dinámica consistía en subir una foto a la página <http://esdemexicanos.com.mx> disfrutando de uno de los productos de “La Costeña”, haciendo énfasis en el

nacionalismo y el orgullo de ser mexicano, la foto más votada sería la ganadora del concurso.



Figura 48: Publicación realizada en la cuenta de Facebook de "La Costeña" el 4 de octubre de 2016.

En esta publicación ya no hubo tantos comentarios como en las publicaciones anteriores, pero dos de los usuarios comentaron lo siguiente:



Figura 49: Comentarios de los usuarios realizados en la cuenta de Facebook de "La Costeña" el 5 de octubre de 2016.

Lo anterior haciendo alusión a que tenían presente la crisis de marca por la cual había atravesado "La Costeña". Por otra parte, en Twitter no se realizó ninguna otra estrategia, ya que el concurso sólo se lanzó en Facebook e incluso "La Costeña" ya no tuvo actividad en Twitter hasta el 2017.

Los resultados obtenidos para comprobar la efectividad de las estrategias implementadas fueron los siguientes:

Facebook

Reacciones en Facebook de "La Costeña"								
Etapa de la crisis	No. de publicaciones	Total de reacciones	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja
No-crisis	9	771	713	42	0	1	0	15
Pre crisis	4	554	511	17	4	5	0	17
Crisis	6	4,661	3,881	256	92	222	26	184
Postcrisis	13	1,225	1,130	70	6	15	3	1
Total	32	7,211	6,235	385	102	243	29	217

Tabla 24: Reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Reacciones en Facebook

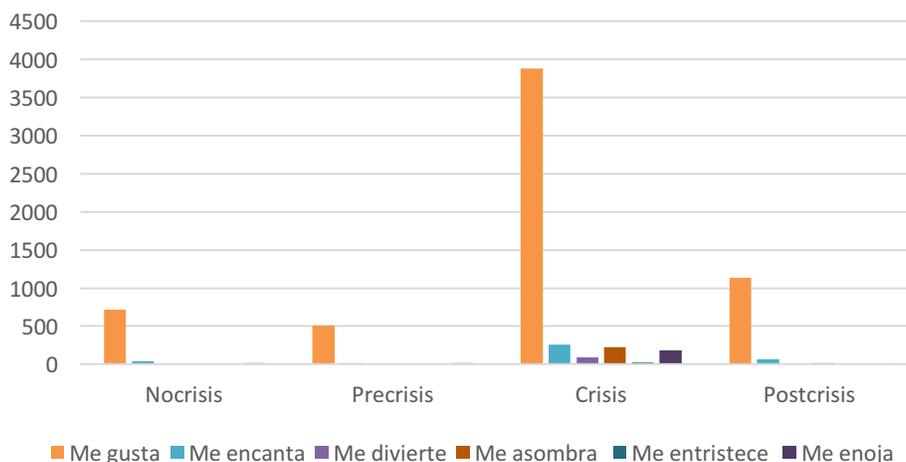


Figura 50: Gráfica de barras de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Clasificación de las reacciones en Facebook				
Etapa de la crisis	Positivo	Neutral	Negativo	Reacciones totales
No-crisis	755	1	15	771
Pre crisis	528	9	17	554
Crisis	4,137	314	210	4,661
Postcrisis	1,200	21	4	1,225
Total	6,620	345	246	7,211

Tabla 25: Clasificación de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Clasificación de las reacciones en Facebook

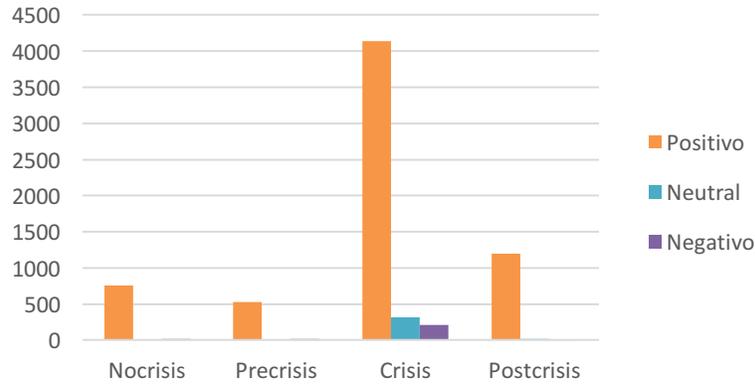


Figura 51: Gráfica de barras de la clasificación de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Twitter

Reacciones de los usuarios en Twitter		
Fase de la crisis	No. de publicaciones	Me gusta
No-crisis	8	45
Precrisis	2	16
Crisis	7	565
Postcrisis	1	86
Total	18	712

Tabla 26: Reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.



Figura 52: Gráfica de barras de las reacciones de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

Con estos resultados obtenidos se puede comprobar que posteriormente de que el *Community Manager* de “La Costeña” implementó las estrategias mencionadas anteriormente en redes sociales, las reacciones negativas disminuyeron significativamente. En la crisis que fue cuando se llevaron a cabo estas estrategias, se obtuvieron 210 reacciones negativas en Facebook, mientras que después de su implementación se obtuvieron sólo 4 reacciones negativas en su postcrisis. En el caso de Twitter, si bien no se pueden catalogar sus reacciones en positivas o negativas como se mencionó anteriormente, se observó una mayor actividad por parte de los usuarios, ya que en la crisis obtuvo un total de 565 “Me gusta”, mientras que la postcrisis esto disminuyó obteniendo sólo 86 “Me gusta”.

Por otra parte, para comprobar y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas con base a los comentarios y respuestas realizadas por los usuarios se obtuvo lo siguiente:

Facebook

Comentarios y respuestas en Facebook					
	No-crisis	Precrisis	Crisis	Postcrisis	Total
Positivo	9	2	308	9	328
Neutral	11	4	701	34	750
Negativo	1	4	406	0	411
Total	21	10	1,415	43	1,489

Tabla 27: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de “La Costeña” en Facebook. Elaboración propia.

Comentarios y respuestas en Facebook

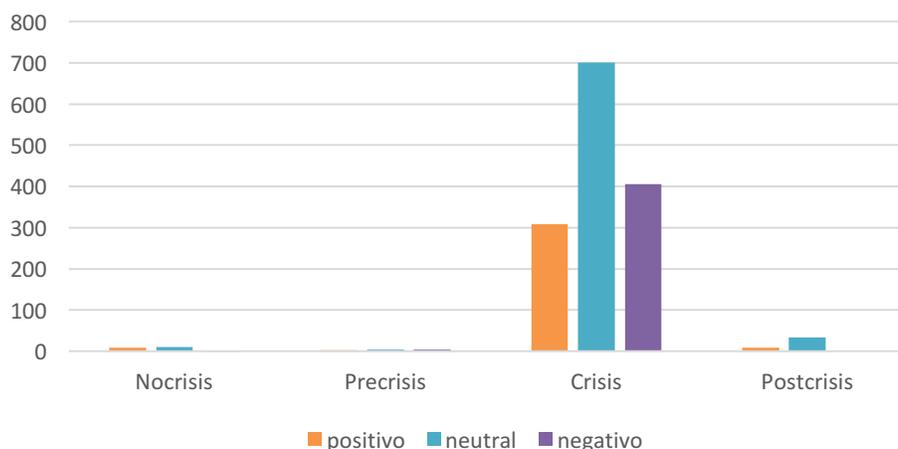


Figura 53: Gráfica de barras de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

1=No-crisis 2=Precrisis 3=Crisis 4=Postcrisis

Palabras y frases utilizadas en el Facebook de "La Costeña"									
Positivas	1	2	3	4	Negativas	1	2	3	4
100 años	0	0	2	0	asco	0	0	3	0
amor	1	0	5	0	asqueroso	0	0	4	0
animo	0	0	6	0	asquito	0	0	1	0
ánimo	0	0	9	0	basura	0	0	6	0
apoyo a la costeña	0	0	2	0	caca	0	3	0	0
bien por la empresa	0	0	2	0	cerdos	0	0	6	0
buenísimos	0	0	1	0	clemente	0	0	3	0
confío en su calidad	0	0	1	0	cochinos	0	0	3	0
delicioso	0	0	3	1	contaminado	0	0	11	0
empresa mexicana	0	0	32	0	daño	0	0	21	0
excelente	3	0	27	0	deje de consumir	0	0	3	0
fans	0	0	1	0	del monte	0	0	1	0
felicidades	0	0	22	0	fuchi	0	0	1	0
felicito	0	0	13	0	guacala	0	0	6	0
felisito	1	0	0	0	herdez	0	0	9	0
gracias	4	0	101	4	horror	0	0	2	0
gran empresa	0	0	21	0	la morena	0	0	5	0
les creo	0	0	3	0	marranadas	0	0	1	0

los apoyamos	0	0	1	0	marranos	0	0	4	0
los apoyo	0	0	2	0	meados	0	0	6	0
mi confianza	0	0	4	0	miada	0	0	2	0
muy bien costeña	0	0	1	0	miados	0	0	23	0
prestigiosa	0	0	1	0	mierda	0	0	8	0
que rico	0	0	2	0	no comprare	0	0	2	0
riquísimo	0	0	1	0	no compraré	0	0	2	0
riquísimo	1	0	0	0	no consumo	0	0	3	0
seguir consumiendo	0	0	8	0	no volveré a comprar	0	0	3	0
seguiré comprando sus productos	0	0	1	0	no vuelvo a comprar	0	0	9	0
son los mejores	0	0	5	0	nunca mas comprare	0	0	2	0
soy su fan	0	0	1	0	orin	0	0	188	0
yo apoyo	0	0	2	0	orín	0	0	1	0
					orinados	0	0	8	0
					orinando	0	0	10	0
					orinoterapia	0	0	2	0
					pésimo	0	0	4	0
					pipi	0	0	8	0
					pipí	0	0	2	0
					pis	0	0	6	0
					porqueria	0	0	3	0
					porquerias	0	0	3	0
					puerca	0	0	1	0
					puercos	0	0	13	0
					san marcos	1	0	8	0
					sida	0	0	15	0
					sucios	0	1	4	0
					wacatelas	0	1	0	0
					wakala	0	0	1	0
Total	10	0	280	5	Total	1	5	427	0

Tabla 28: Sumario de las palabras y frases positivas/negativas utilizadas por los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Facebook. Elaboración propia.

Twitter

Comentarios y respuestas en Twitter					
	Nocrisis	Precrisis	Crisis	Postcrisis	Total
Positivo	0	0	68	3	71
Neutral	2	1	327	12	342
Negativo	3	11	360	0	374
Total	5	12	755	15	787

Tabla 29: Clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

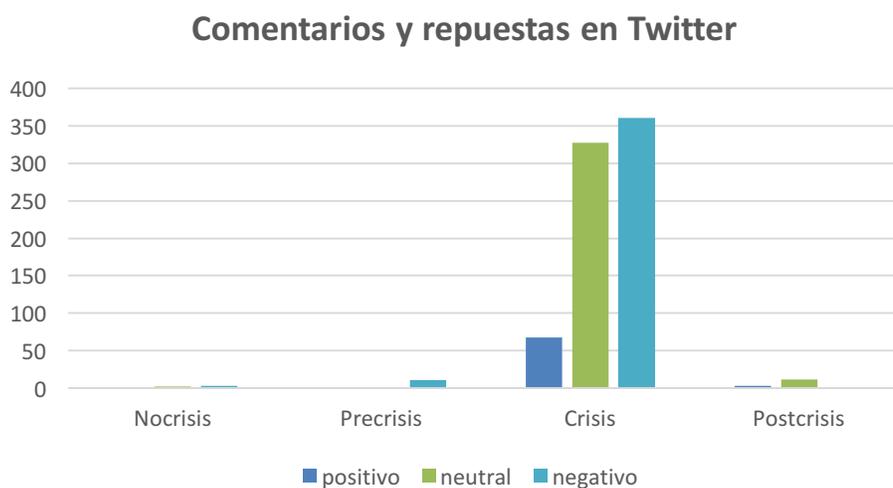


Figura 54: Gráfica de barras de la clasificación de los comentarios y respuestas de los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

1=No-crisis 2=Precrisis 3=Crisis 4=Postcrisis

Palabras y frases utilizadas en el Twitter de "La Costeña"									
Positivas	1	2	3	4	Negativas	1	2	3	4
amor	0	0	8	0	"@grupoherdezmx"	0	1	0	0
animo	0	0	1	0	"@lamorena_mx"	0	0	3	0
apoyo a la costeña	0	0	2	0	#lacosteñaconpipi	0	0	2	0
apoyo la costeña	0	0	1	0	#lacosteñaorinaloschiles	0	1	0	0
buenísimos	0	0	2	0	#lacosteñaporsaboraarin				
buenísimos	0	0	1	0	es	0	1	0	0
confío en su calidad	0	0	1	0	asco	0	4	28	0
confío en ustedes	0	0	1	0	asqueroso	0	0	1	0
delicioso	0	0	1	0	asquito	0	0	1	0
empresa mexicana	0	0	6	0	basura	0	0	3	0
excelente	0	0	1	0	caca	0	0	1	0
					cerdos	0	0	7	0

exitosa	0	0	1	0	clemente	0	0	1	0
felicidades	0	0	3	0	cochinos	0	0	4	0
gracias	1	0	41	0	contaminado	0	0	3	0
gran empresa	0	0	1	0	daño	0	0	15	0
les creo	0	0	1	0	dejaré de consumir sus productos	0	0	1	0
los apoyamos	0	0	1	0	deje de consumir	0	0	1	0
los apoyo	0	0	2	0	dejo de consumir	0	0	1	0
prestigiosa	0	0	1	0	del fuerte	0	0	1	0
riquísimo	0	0	0	1	del monte	0	0	1	0
seguiré comprando sus productos	0	0	1	0	desechos	0	0	2	0
son los mejores	0	0	2	0	fermentaditos	0	0	1	0
yo apoyo	0	0	2	0	fuchi	0	0	2	0
					grotesca	0	0	1	0
					grotezca	0	0	1	0
					guacala	0	0	2	0
					guácala	0	0	1	0
					herdez	0	0	0	0
					horror	0	0	1	0
					jamás compraré	0	0	1	0
					la morena	0	0	2	0
					marranadas	0	0	1	0
					me abstengo de comprarlos	0	0	1	0
					me cambio de marca	0	0	2	0
					meados	0	0	3	0
					meate	0	0	1	0
					miada	0	0	1	0
					miados	0	1	11	0
					mierda	0	1	3	0
					no a la costeña	0	0	1	0
					no compramos	0	0	1	0
					no comprare	0	1	2	0
					no compraria	0	0	1	0
					no consumir sus productos	0	0	1	0
					no consumo	0	0	2	0
					no creo en su comunicado	0	0	1	0
					no los compraré	0	0	1	0
					no volvere a comprar	0	0	1	0
					no volveré a comprar	0	0	2	0

					no vuelvo a comprar	0	0	7	0
					no vuelvo a comprarlos	0	0	1	0
					orin	0	2	73	0
					orín	0	0	1	0
					orinados	0	0	5	0
					orinando	0	0	4	0
					orinate	0	0	1	0
					orinoterapia	0	0	2	0
					pésimo	0	0	6	0
					pipi	0	0	12	0
					pis	0	0	4	0
					porqueria	0	0	2	0
					porquería	0	1	6	0
					porquerias	0	0	2	0
					puerca	0	0	1	0
					puercos	0	0	7	0
					san marcos	0	0	1	0
					sida	0	0	2	0
					sin consumir	0	0	1	0
					teamherdez	0	0	2	0
					tiraba	0	0	1	0
					tiralos	0	0	4	0
					tiraria	0	0	1	0
					urea	0	0	2	0
					voy a cambiar de marca	0	0	1	0
					wakala	0	1	1	0
					Total	0	14	274	0
	1	0	81	1					

Tabla 30: Sumario de las palabras y frases negativas/positivas utilizadas por los usuarios en las diferentes etapas de la crisis de "La Costeña" en Twitter. Elaboración propia.

De lo anterior se concluye que después de que se implementa una estrategia en redes sociales en una crisis de marca, los comentarios y respuestas negativas de los usuarios disminuyen, ya que en el caso de Facebook durante la crisis de "La Costeña" se obtuvieron 406 comentarios y respuestas negativas, en los que en su contenido se extrajo un total de 427 palabras o frases con connotación negativa, mientras que en la postcrisis no se recibió ninguno comentario negativo.

En el caso de Twitter durante la crisis se obtuvieron 360 comentarios negativos, de los que se obtuvieron 274 palabras o frases negativas, en contraste, en la postcrisis no se obtuvo ningún comentario negativo. Por lo tanto, los comentarios y respuestas negativas disminuyeron significativamente después de que se llevaron a cabo las estrategias en redes sociales durante la crisis de marca.

4.4 Recomendaciones y análisis general del estudio de caso “La Costeña”

Los resultados obtenidos anteriormente en la investigación muestran que la empresa “La Costeña” subestimó el poder que actualmente tienen los usuarios en redes sociales, en el que se observó que no estaban preparados para enfrentar una crisis de tal magnitud en este medio, por lo cual, me gustaría destacar a continuación los puntos positivos y negativos que esta empresa realizó durante todas las fases de la crisis, así como enunciar algunas recomendaciones y propuestas de mejora:

No-crisis

El Community Manager de “La Costeña” realizaba en promedio una publicación al día en Facebook y Twitter siguiendo el mismo patrón de una imagen con tips o frases de cocina, la misma tipografía y gama de colores, cuidando siempre que apareciera su logo y su eslogan, colocando textos cortos y respetando siempre su identidad corporativa. Sin embargo, el contenido para ambas redes sociales era el mismo, los mismos textos y las mismas imágenes; ya que concuerdo con Mejía en lo expuesto anteriormente (2013, págs. 315-328), en que se deben realizar estrategias diferentes para cada red social, así como el número de publicaciones que se deben de hacer en cada una de ellas es diferente debido a que ni el público ni el lenguaje es el mismo.

En ambas redes sociales había poco *engagement* de los usuarios y esto se notaba más para el caso de Twitter, ya que su estrategia no arrojaba los mismos resultados que en Facebook. Con lo cual se reflejaba que “La Costeña” no contaba o no hizo

un uso adecuado de su estrategia en redes sociales, desconociendo y subestimando el potencial que podían tener las publicaciones y reacciones de sus seguidores.

También se destaca que “La Costeña” debió de haber realizado un análisis del público objetivo al que van dirigidas sus estrategias de marketing en redes sociales, de tal forma que las publicaciones en Twitter y Facebook tuviesen contenido de interés acorde a los usuarios a los que están dirigidas. Así como establecer una calendarización de las publicaciones, el tema de los contenidos y la periodicidad con la que se iba a publicar, ya que durante las fechas de estudio de la investigación no se visualiza una planeación de las mismas.

Pre crisis

Tanto la agencia de relaciones públicas “Fleishman Hillard” de “La Costeña”, como la página “Alerta Ecatepec” notificaron a la empresa sobre la divulgación de una foto en la que aparecen dos de sus ex empleados orinando los chiles durante el proceso de selección, la cual fue publicada el 2 de julio de 2017 en Twitter y que después se propagó en Facebook. Sin embargo, “La Costeña” no dio ninguna declaración al respecto, sino que lo hizo hasta que el problema se convirtió en una crisis que se pudo haber evitado.

Con lo anterior se destaca que, si bien la crisis fue un factor sorpresa para la empresa, con la llamada de atención de “Alerta Ecatepec” se pudo prever lo que esto generaría y tomar medidas con inmediatez para evitar la desestabilización de “La Costeña” en las redes sociales, así como en otros medios, con la finalidad de evitar el descenso de la calidad de la información. Por tanto, no hubo anticipación por parte de la empresa, lo que causó que los usuarios y otros medios empezaran a propagar rumores sobre la publicación de la *selfie*.

En las redes sociales, “La Costeña” disminuyó la frecuencia de sus publicaciones, incluso pasaron semanas completas sin que se hiciera ninguna publicación en

ninguna de éstas. Sin embargo, las reacciones y *engagement* de los usuarios comenzaron a incrementarse, haciendo comentarios negativos en publicaciones pasadas alusivos a la *selfie* que se había difundido sobre sus ex trabajadores, pero el *Community Manager* de “La Costeña” no respondía a ellos para aclarar la situación, lo que ocasionó que se acrecentara el problema.

Por ende, es importante que cuando comienza a haber indicios de que va a estallar una crisis se deben tomar medidas con inmediatez y evitar que el problema se salga de control, dado que la situación involucraba a ex empleados y ponía en duda la calidad de los procesos de elaboración de los productos “La Costeña”. El *Community Manager* junto con el comité de crisis debieron de haber hecho uso del manual de crisis (en caso de que éste existiera dentro de la empresa) que les permitiera responder ante esta situación, sin embargo, eso no sucedió.

Además, el hecho de haber dejado de realizar publicaciones denotaba que no tenían un control sobre el problema e incluso esto se podía interpretar por los usuarios que los rumores sobre que el ex empleado había orinado los chiles habían sido ciertos. Por lo tanto, si no tenían un plan de crisis y si no sabían cómo contestar debieron continuar con su actividad en redes sociales y no evadir el problema sino enfrentarlo, así como aclarar a los usuarios que se estaba investigando la situación para poderles brindar una respuesta a la brevedad. Lo importante era proporcionarles a los consumidores la confianza de que “La Costeña” estaba realizando las medidas pertinentes para cerciorarse de que los chiles no se encontraran contaminados. No obstante, al no realizar ninguna publicación en redes sociales, la desconfianza de los usuarios hacia los productos de “La Costeña” comenzó a incrementarse.

Crisis

Los dos instrumentos de comunicación que la empresa “La Costeña” utilizó durante la crisis fue el comunicado publicado en las redes sociales el 22 de julio de 2016 y la rueda de prensa realizada el 26 de julio de 2016. Por lo que, de la publicación de la *selfie* en el perfil del ex empleado (2 de julio de 2016) hasta la publicación del

comunicado de “La Costeña” en redes sociales (22 de julio de 2016) para ofrecer disculpas por lo sucedido y corroborar que sus productos no habían sido contaminados como lo mostraba la *selfie*, pasaron 20 días. Esos 20 días fueron cruciales para que se incrementara exponencialmente el número de comentarios negativos y fotografías alusivas a la situación que estaba viviendo “La Costeña”, lo que detonó la fase aguda de la crisis al tener la atención de los medios de comunicación sobre la situación que estaba viviendo la empresa.

Así mismo, en la rueda de prensa los directivos exponen que no se dio respuesta debido a que tenían que realizar una investigación interna y descartar que la imagen publicada fuera cierta. Sin embargo, independientemente de ello, se subestimó el hecho de que cada día que pasaba sin que la empresa diera declaraciones, el número de comentarios negativos se comenzarían a propagar como un virus, y que aquellos que no sabían del problema se iban a enterar por la información que se iba desvirtuando a medida que se compartía en las diversas publicaciones realizadas por los usuarios.

En la rueda de prensa también se presenta parte de los miembros del comité de crisis, en donde el Director General de “La Costeña” Rafael Celorio funge como portavoz principal, contando también con la participación de la Gerente de Mercadotecnia y la Gerente de Investigación de Desarrollo. En el comunicado que emite el director se nota la falta de preparación en su discurso, pues comienza a leer un escrito que tiene el mismo contenido del comunicado que se hizo en redes sociales. De igual manera, las otras dos gerentes toman la palabra para leer lo sucedido con la difusión de la *selfie* que subieron dos de sus ex empleados orinando supuestamente la producción de chiles jalapeños, destacando los procedimientos y calidad de la empresa, mismas que nunca se vieron afectados a pesar de este suceso. La acción de leer todo el tiempo el comunicado expuesto a los medios denotó falta de seguridad por parte de los portavoces de “La Costeña”. Posterior al comunicado que se leyó en toda la rueda de prensa, se partió a realizar una cesión de preguntas y respuestas en la que negaron que los productos estuviesen

contaminados, así como también hicieron responsables a los ex empleados por incumplir las normas de seguridad dentro de la empresa.

Dicho lo anterior, se destaca que la respuesta de comunicación de crisis y estrategia utilizada por “La Costeña” fue la del Modelo Situacional (Coombs & Holladay, 2011, pág. 116) que fue de “disculpa” por las publicaciones generadas a partir de la propagación de la *selfie* en donde aparecen dos de sus ex empleados. Sin embargo, también utilizan la “negación” para argumentar que ninguno de sus productos estaba contaminado, y que sus niveles de higiene y calidad nunca se vieron comprometidos. Así como también hicieron un “recordatorio” sobre el compromiso de la empresa para satisfacer las necesidades de las familias mexicanas que consumen diariamente sus productos.

Por lo tanto, con eso se enfatiza que es fundamental monitorear los comentarios de los usuarios y darles la importancia que se debe, responder a aquellos que se encontraban molestos e insatisfechos por la situación, y haciendo caso omiso a los *trolls*, quienes sólo se encargaban de desprestigiar a la marca sin ningún argumento válido.

En caso de que “La Costeña” no contara con una respuesta oficial durante la crisis, el comité de crisis en redes sociales debió de haber tomado las medidas necesarias para que el *Community Manager* notificara a los seguidores de las páginas de la empresa que se estaba trabajando sobre el tema para cerciorarse de que el producto no estuviera contaminado, ya que es importante salvaguardar la calidad de su producto en todo momento, destacando los valores y principios organizacionales de la empresa como “responsabilidad” y “calidad”. Debido a que al usuario le gusta estar informado, que se le escuche y que se le tome en cuenta, no le gusta que lo ignoren, porque eso incrementará su descontento.

Por otra parte, cuando se publica el comunicado en redes sociales, en primer lugar, se nota un desconocimiento por parte del *Community Manager* de “La Costeña”

sobre el tipo de contenido que debe publicar en cada red social, ya que es el mismo comunicado con el mismo video en Twitter y en Facebook. Un comunicado con un fondo rojo y tipografía blanca en letras pequeñas, en el que apenas se alcanzaba a percibir lo que decía por los colores usados y por la cantidad de texto que tenía. Además de un video corporativo de más de 9 minutos, que pronto perdería la atención de sus seguidores al ser demasiado extenso. Si bien es cierto que respetó la identidad visual de la organización, hizo un mal uso de estos elementos entre los colores rojo y blanco que hacían difícil leer el contenido del comunicado.

En esta situación, para el comunicado publicado a través de redes sociales se pudo haber utilizado una imagen que mostrara el proceso de producción de los chiles jalapeños, en el que se reflejaran los estándares de calidad con los que la empresa trabaja, añadiendo un texto sencillo, corto y claro, enfatizando que sus productos no estaban contaminados y que “La Costeña” busca tener una mejora continua, es decir, darle al consumidor la seguridad de que lo ocurrido con la *selfie* no sucederá nuevamente, destacando que la empresa agradece la confianza depositada en ella por más de 90 años. O bien, se pudo haber realizado un video que tuviese el mismo contenido, pero con una extensión menor a 2 minutos, en el que se destacara que ninguno de sus productos se encontraba contaminado pese al lamentable suceso.

Así mismo, la empresa debió de haber retirado el lote de chiles jalapeños que supuestamente estaba contaminado, y no esperar a que la Comisión para la Prevención contra Riesgos Sanitarios del Estado de México (COPRISEM) decomisara las 12 mil 264 latas de chiles para ser examinadas, con la finalidad de darle confianza a los consumidores de que durante el proceso de investigación las latas no estarían disponibles para el consumo, y así salvaguardar la salud de los mismos. Sin embargo, el no retirar las latas por voluntad propia y a tiempo no sólo representó una mayor pérdida económica para “La Costeña”, sino que también perdió la confianza de algunos de sus consumidores, mismo que se vio reflejado a través de los comentarios negativos hechos en las redes sociales, en los que

destacaban que jamás volverían a consumir productos de la marca y que comprarían productos de sus competidores.

Por otra parte, las respuestas que el *Community Manager* realizaba a los seguidores era en su mayoría la misma en todos los comentarios, notándose que sólo se trataba de una respuesta automática que no mostraba empatía ni preocupación por la situación. Por lo que, en la situación de crisis es fundamental que se personalicen las respuestas a los usuarios, destacando su preocupación por el tema, en el que las opiniones de sus seguidores son valoradas y tomadas en consideración para evitar que vuelva a suceder una situación como esa.

Por lo tanto, en una situación de crisis, el *Community Manager* deberá monitorear y poner más cuidado en los comentarios que realicen los usuarios en las publicaciones de la empresa, así como también saber qué se dice de la misma en otros medios, y contestar de manera oportuna y clara las preguntas de los usuarios, con la finalidad de evitar que se comience a propagar información falsa.

Cabe mencionar también que en las respuestas y comentarios de los usuarios durante la crisis había defensores de la marca, quienes culpaban a los ex empleados por la situación, mostrando su apoyo total hacia “La Costeña”, lo cual se vio reflejado en las palabras y frases positivas que arrojaron los resultados de la investigación que denotaban la lealtad de los consumidores con la marca. Por lo cual, la empresa debió de haber dado mayor crédito a eso y reconocer a esas personas que defendían a la marca en contra de los comentarios negativos.

Durante la crisis de “La Costeña”, antes de realizar la investigación, se creía que habría más reacciones negativas que positivas, sin embargo, los resultados arrojaron que había más reacciones positivas que negativas. Mientras que si hubo más comentarios negativos que positivos. Por lo que, más que a las reacciones, es importante que el *Community Manager* de “La Costeña” prestara más atención a los comentarios, ya que estos reflejaban realmente lo que los seguidores pensaban

acerca de la marca, debido a que las reacciones tienden a ser más subjetivas en la interpretación de su intención.

Por otra parte, también se tuvo mayor *engagement* en las redes sociales, mucho más grande del que se había registrado antes de que la crisis sucediera, por lo que el error de “La Costeña” fue no realizar publicaciones durante más de un mes, justo cuando ésta se desató. Dicho esto, lo importante de una crisis es verla como una oportunidad y no como un desastre, es decir, la empresa debió aprovechar el *engagement* que los seguidores de la marca tenían y el tráfico generado en redes sociales, para capturarlo y retenerlo. Debido a que cuando lanzaron su segunda estrategia que fue el concurso para ganar un viaje todo pagado, el *engagement* por parte de los usuarios ya se había perdido, lo cual se reflejó en la disminución de reacciones y comentarios de los usuarios en la postcrisis.

Postcrisis

En esta fase, las publicaciones de la empresa se centraron en el concurso del viaje todo pagado debido a que el momento crónico de la crisis ya había pasado, sin embargo, como se mencionó, ya no había interacción por parte de los usuarios como en la crisis, ya que se dejó pasar mucho tiempo para el lanzamiento de esta estrategia. A pesar del premio, los usuarios ya no estaban interesados en seguir interactuando con la marca a través de redes sociales. Sin embargo, lo que se resalta de la estrategia lanzada por “La Costeña” en el concurso del viaje todo pagado es que retomó la tercera palabra positiva más mencionada en los comentarios durante la crisis que fue la de “empresa mexicana”. Por lo tanto, hicieron énfasis del nacionalismo mexicano en su campaña, resaltando que sus consumidores le eran fieles no sólo por la calidad, sino porque se trataba de una “empresa mexicana” con una historia de más de 90 años, que no sería afectada por una *selfie* de mal gusto publicada en redes sociales.

Con lo anterior se concluye que la gestión de la crisis y la estrategia de marketing en redes sociales de “La Costeña” no fue efectiva, ya que no reflejó una respuesta

inmediata por el comité de crisis, ni se mostró que contará con un instrumento de comunicación como el manual de crisis que le permitiría tomar el control de la situación y mitigar el impacto de la misma de forma inmediata, y no posterior a la crisis. Si bien es cierto que después de la crisis y de las estrategias implementadas por la empresa, las reacciones y comentarios negativos de los usuarios disminuyeron, esto no refleja que se haya tratado por la estrategia realizada, sino porque ya no había *engagement* por parte de los mismos. Esto es debido a que con toda la exposición con la que son bombardeados los internautas diariamente pierden interés fácilmente y olvidan lo que en su momento fue un tema importante, ya que surgen nuevos temas de interés. Además de que “La Costeña” es una empresa con buen posicionamiento en México, lo que le permitió salvaguardar su reputación a pesar de los comentarios negativos realizados en redes sociales.

Por otra parte, la mala gestión de la crisis llevó a que se vieran contaminados los aspectos positivos de la imagen de “La Costeña” con todos los comentarios negativos en torno a la marca en redes sociales. Denotándose que el responsable de las redes sociales no gestionó de forma adecuada a la marca frente a los ataques que comenzaron a surgir en torno a ella, y se optó por no contestar esos comentarios. Sin embargo, a pesar de ello, debido a la historia de la empresa conforme al Enfoque Simbólico abordado en el capítulo 1 (Coombs & Holladay, 2001, pág. 323), al no verse envuelta en escándalos de ese tipo anteriormente, hizo que su reputación saliera adelante pese a la crisis, esto gracias a las relaciones favorables que ha logrado cimentar entre sus consumidores durante más de 90 años.

Además de que de acuerdo a la Teoría de la Atribución (Coombs & Holladay, 1996, págs. 281-282) mencionada anteriormente en el Capítulo 1, los defensores de la marca que realizaban comentarios positivos atribuían la situación de crisis a un control externo, que en este caso se trataba de los ex empleados, a los cuales los acusaban por sabotear la imagen de la empresa sin haber orinado realmente los chiles de la producción, defendiendo así a la empresa de los ataques que se hacían

en los comentarios negativos. Por ende, el prestigio de la empresa “La Costeña” y sus defensores a través de las redes sociales, hicieron que la reputación de la empresa permaneciera a pesar de la propagación de la *selfie* y de que su estrategia de marketing en redes sociales no fuera efectiva. Debido a que no respondieron de manera inmediata y evadieron el tema al no realizar ninguna publicación durante el estallido de la crisis, aunado a su tardía respuesta en la publicación de un comunicado y una conferencia de prensa que no se preparó de manera adecuada para el público al que van dirigidos.

Conclusiones

Las redes sociales se han convertido en un medio en donde empleados, proveedores, clientes, consumidores o público en general pueden realizar comentarios sobre la experiencia que tuvieron con un producto, servicio, empresa o marca, ya sea negativa o positiva. Estos comentarios se propagan a tal grado que cualquier persona puede acceder a ellos (el llamado boca-oreja online) y tomarlos como referencia en su decisión de compra. Por tal razón, la importancia y presencia en redes sociales va más allá de un desarrollo tecnológico, ya que es un medio que las empresas utilizan para tener contacto directo con su consumidor y escucharlo. Así mismo, las empresas deben prestarles más atención a las estrategias de marketing en redes sociales, de la misma manera que se le da importancia a las estrategias que se plantean en los canales tradicionales.

Todas las empresas sin importar su tamaño y giro deben tener en cuenta que las estrategias de redes sociales no son las mismas que las de otros canales, ya que se deben adaptar de acuerdo con el público al que van dirigidas y al contenido que buscan sus usuarios. Destacando en todo momento que estas estrategias deberán ir siempre alineadas con la estrategia organizacional de la empresa para poder lograr sus objetivos generales y salvaguardar tanto su identidad corporativa como su reputación.

Es importante mencionar que, el beneficio de las redes sociales puede traducirse en un aumento de ventas, rentabilidad, reconocimiento de la marca, poder ofrecer un buen servicio al cliente a los consumidores y obtener mayor lealtad hacía la misma. A pesar de ello, una mala gestión de las redes sociales, no monitorear los comentarios negativos y no contar con una estrategia en este medio puede llevar a la empresa a una crisis de marca. Por tal motivo, el presente trabajo cumple con el objetivo general de conocer y analizar el manejo de crisis de marca a través de estrategias de marketing en redes sociales, cuyos hallazgos pueden ser



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

transferibles a cualquier empresa, tal y como se expone en la metodología del estudio de casos.

Así mismo, con la información y resultados de la presente investigación se pueden exponer las siguientes recomendaciones que pueden ser implementadas y adaptadas por las empresas para evitar verse envueltas en una crisis de marca a través de las redes sociales:

No-crisis

➤ **Contar con una estrategia de marketing en redes sociales**

Es importante que las empresas tengan claro que las redes sociales no se administran solas ni que los usuarios llegan a sus páginas de manera espontánea, ya que al tener presencia en redes sociales deberán tener una estrategia de marketing al igual que otros medios. Por lo tanto, es indispensable que las empresas consideren lo siguiente:

- Planteen los objetivos que se deseen alcanzar en redes sociales.
- Tener definido e identificado el público al que se dirige cada red social.
- Establecer las métricas con las que se medirán los resultados.
- Crear un cronograma de los contenidos que se van a publicar.
- Elaborar contenido de interés para el público que van dirigidos.
- Considerar que cada red social tiene un uso y público diferente.
- Cuidar la identidad corporativa de la empresa en el contenido que se publique.

➤ **Contratar a un *Community Manager* para administrar las redes sociales**

Las redes sociales son un medio de comunicación en el que las empresas tienen presencia de forma global, por lo tanto, se requiere de un especialista para administrarlas y salvaguardar la imagen de la empresa frente a cualquier situación, en este caso puede ser que la empresa decida contratar de manera interna a un *Community Manager* o a un *Social Media Manager*, o bien, pedirle a una agencia

especializada que se encargue de administrar las redes sociales. Independientemente de lo que se elija, la empresa se debe cerciorar de que el especialista en redes sociales esté capacitado y cuente con los conocimientos necesarios para que la empresa tenga mayor presencia, así como evitar que se vea envuelta en situaciones de crisis.

➤ **Monitorear siempre las redes sociales**

No es necesario que la empresa se encuentre en una situación de crisis para monitorear sus redes sociales, ya que una de las tareas principales del *Community Manager* es que debe ser los oídos y ojos de la empresa para ver qué se está diciendo sobre ella continuamente. Por lo tanto, monitorear a la marca y a la empresa es una tarea diaria que se debe de realizar para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se pueda exponer la organización.

➤ **Escuchar a los seguidores**

Como se vio en la presente investigación, más que las reacciones, los comentarios realizados por los usuarios dicen la forma en la que la empresa, marca, producto o servicio es percibido. Lo cual servirá para identificar a los defensores de la misma, a los clientes que hayan tenido una mala experiencia y a todos los grupos de interés que quieran emitir una opinión negativa o positiva que le servirá a la empresa como una oportunidad de mejora.

➤ **Tener un manual y un comité de crisis**

No se debe de esperar a que la empresa se vea envuelta en una situación de crisis, ya que para prevenir que esto suceda se debe contar con un manual de crisis y asignar a un comité, quienes serán los encargados de tomar las decisiones pertinentes para salvaguardar la reputación de la empresa en todo momento, ya que se sabe que las crisis tienen la característica de aparecer de forma espontánea.

Pre-crisis

➤ Actuar de forma inmediata

Cuando comienza a haber indicios de que va a suceder una situación de crisis al identificar un sentimiento negativo hacia la marca, producto o empresa, o bien cuando se empiezan a propagar comentarios negativos sobre un mismo tema, se debe actuar de forma inmediata y no esperar a que la información falsa se siga difundiendo. Para ello es importante contar con el comité y manual de crisis, ya que ellos serán los que tomen las medidas adecuadas para contrarrestar la misma.

Crisis

➤ Identificar el tipo de crisis

Una vez que estalla la crisis es importante identificar el origen de la misma y definir de qué tipo es, ya que esto será vital para proponer las posibles soluciones al problema.

➤ Evaluar las consecuencias de la crisis

Es importante evaluar los daños económicos, humanos, ambientales y sociales que la situación de crisis ocasionó para crear una estrategia propia que permita resarcir los problemas. Así mismo, se deberá evaluar constantemente el impacto que ha tenido la crisis dentro de las redes sociales y cómo ha afectado a la reputación de la empresa.

➤ Investigar casos de éxito sobre situaciones de crisis

Si no se tiene un antecedente de haber tenido una situación de crisis en redes sociales, se pueden investigar historias de éxito de la competencia o de otras empresas, con la finalidad de retomar los puntos clave que solucionaron la crisis y adaptarlos a la estrategia de la empresa.

➤ **Elegir una estrategia de respuesta apropiada**

Antes de utilizar algún instrumento de comunicación, es importante evaluar la estrategia adecuada para la situación de crisis, y sobre todo tener la flexibilidad de cambiar las tácticas frente a circunstancias externas. También se debe tener en cuenta que la estrategia no será únicamente para las redes sociales, sino también para los demás medios tradicionales, es decir, una estrategia de marketing integral.

➤ **Nombrar a un portavoz**

Es importante que el portavoz o los portavoces que se designen conozcan en todo sentido a la empresa, que sepan todo sobre la crisis y que estén capacitados y preparados para hablar en público, así como para responder todas las interrogantes de los medios. Debido a que ellos serán quienes representen a la empresa de las acusaciones que se realicen y deberán mostrar seguridad al hablar.

➤ **Demostrar que la empresa se preocupa por los afectados**

No sólo basta con emitir un comunicado o dar una conferencia de prensa en los medios tradicionales, sino que también la empresa deberá comunicar a través de las redes sociales las medidas que se están empleando para solucionar la crisis, de tal manera que no pierda la confianza de sus consumidores, así como para demostrar su preocupación y compromiso con sus seguidores.

➤ **Actuar de acuerdo con los valores organizacionales de la empresa**

Las estrategias que se elijan para hacer frente a la crisis, así como el contenido y publicaciones que se realicen en las páginas de redes sociales de la empresa deberán cuidar no sólo la identidad corporativa de la misma, sino también destacar y ser coherentes con sus valores y principios.

Postcrisis

➤ **Evaluar los resultados de la estrategia implementada**

Una vez que terminó la crisis, se debe evaluar la estrategia de marketing en redes sociales que se implementó para conocer si fue efectiva o no, así como analizar los daños totales que está ocasionó. Es importante resaltar que la evaluación debe ser objetiva para detectar los puntos fuertes y débiles de la estrategia que se realizó.

➤ **Crear planes de mejora**

Para que la situación de crisis a través de redes sociales no se vuelva a presentar se deben atacar los puntos débiles y crear un plan de mejora que será anexado al manual de crisis, y así evitar que la empresa se vea involucrada en una situación similar.

Una vez abordadas las recomendaciones para que las empresas no se vean involucradas en una situación de crisis en redes sociales o para mitigar su impacto, es importante destacar que en México aún hay casos en los que se subestima la importancia de tener presencia en las mismas y sobre todo de contar con una estrategia, colocando a personas que no están preparadas ni capacitadas para la administración de las mismas. Esto es debido a que como se mencionó anteriormente, en México las empresas están más acostumbradas a la reacción que a elaborar un plan de crisis que les permita evitarlas. Por tanto, también se recalca el hecho de que el *Social Media Manager (SMM)* o el *Community Manager (CM)* que se designe debe estar preparado y capacitado para atender una situación de crisis siguiendo los protocolos del manual de crisis, así como consultar a los directivos y al comité de crisis para planear la forma en cómo se responderá ante la situación presentada.

De igual forma, se hace hincapié en que las empresas no deben confundir el rol del SMM y del CM, ya que ambos tienen actividades distintas, y si la empresa va a delegar todo al CM deberá de estar especificado en su perfil de trabajo y rol de

actividades. Por tanto, así como se da importancia a cada miembro de la organización desde los más altos a los más bajos niveles jerárquicos, también se le debe dar importancia al papel del *Community Manager*, ya sea que se designe a alguien interno o que se contrate a una agencia especializada para realizar la administración de las redes sociales. Debido a que el *Community Manager* es el representante de la empresa en redes sociales y será quien fungirá como un servicio al cliente en este canal, leyendo y atendiendo los comentarios positivos y negativos de los usuarios, para detectar oportunidades de mejora y atender las inquietudes de los mismos, con la finalidad de que la empresa pueda lograr sus objetivos de tener una mejora continua, así como salvaguardar su reputación en redes sociales, la cual sólo se gana a lo largo de los años y una vez que se pierde reposicionarla resulta muy difícil.

Además de cumplir con el objetivo de investigación, el presente estudio aporta conocimiento sobre el estudio de casos en una empresa mexicana que se vio envuelta en una situación de crisis, por lo que los resultados obtenidos además de ser transferibles a otras organizaciones sirven para una mejor comprensión de los procesos de toma de decisión cuando esto sucede. Así mismo, no solo aporta conocimiento a la literatura sobre el comportamiento que tienen los usuarios en una crisis de marca en las redes sociales, sino también se examina la estrategia y la forma en el que las empresas dan solución a la misma a través de la implementación de tácticas. Del mismo modo se menciona el hecho de que gracias a la información externa que se puede obtener a través de las redes sociales la cual es de dominio público, ésta ayuda a analizar casos reales de las empresas para evitar futuros problemas.

Si bien el estudio de casos presentó algunas limitaciones como el no poder generalizar los resultados, así como el no poder plantear hipótesis que tuvieran validez estadística, ha sido aceptado recientemente como instrumento de investigación científica en el área de dirección de empresas por las aportaciones que explican las relaciones causales de los eventos que surgen dentro de las

organizaciones. Por lo tanto, las preguntas de investigación que se plantearon en este estudio revelan el contexto actual respecto a que, a pesar de no haber empleado una estrategia efectiva durante una situación de crisis, la empresa puede proteger su reputación con su trayectoria e historia que la respaldan, así como con las relaciones que crea con sus grupos de interés. Sin embargo, no todas las empresas tienen la misma suerte y muchas de ellas pueden perder su reputación en cuestión de segundos por una mala gestión de comunicación de crisis.

Finalmente, este trabajo insta a realizar más investigaciones sobre el área de comunicación de crisis, marketing digital y estrategias de marketing en redes sociales, debido a que muchos de los trabajos que se publican son de divulgación y prácticos, los cuales no tienen un sustento teórico que puedan fundamentarse con teorías de la administración, de marketing y de comunicación. Por lo tanto, estos temas tienen un gran potencial para seguir siendo investigados y que pueden aportar mucho a temas actuales. Así mismo, existen pocas investigaciones sobre crisis de marca en redes sociales abordadas desde la perspectiva estratégica, y mucho menos dirigido a estudios de caso como las empresas mexicanas.

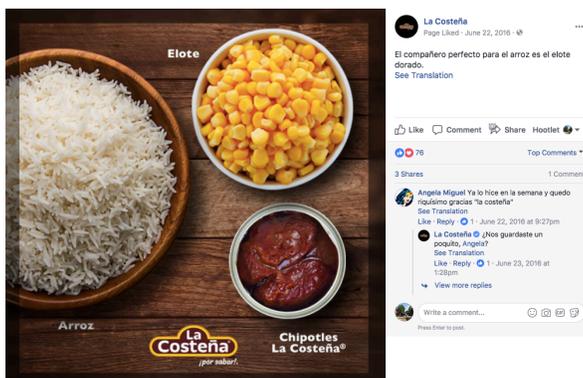
Anexos

Anexo 1

Facebook

⇒ Nocrisis

○ **Publicación realizada el 22 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
22/06/2016	El compañero perfecto para el arroz es el elote dorado.	76	73	3	0	0	0	0	1

○ **Publicación realizada el 23 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
23/06/2016	¿Ya usaste esta técnica?	87	85	2	0	0	0	0	0



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

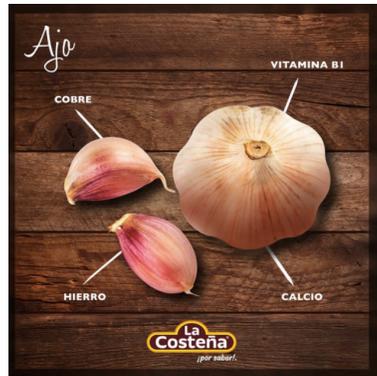
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

○ **Publicación realizada el 24 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
24/06/2016	Es el momento de compartir.	67	61	6	0	0	0	0	3

○ **Publicación realizada el 26 de junio de 2016**



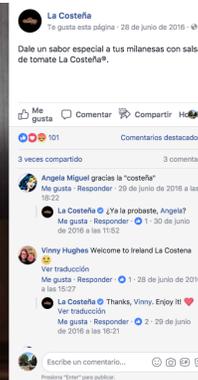
Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
26/06/2016	El ajo ayuda a la circulación de la sangre y es un excelente antibiótico natural.	103	95	7	0	0	0	1	1

○ **Publicación realizada el 27 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
27/06/2016	Es una tarea fundamental para nosotros.	102	94	8	0	0	0	0	4

○ **Publicación realizada el 28 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
28/06/2016	Dale un sabor especial a tus milanesas con salsa de tomate La Costeña®.	101	90	6	0	0	0	5	3

○ **Publicación realizada el 29 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
29/06/2016	Relájate con un delicioso postre.	75	70	3	0	0	0	2	0

○ **Publicación realizada el 30 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
30/06/2016	¿Conoces otra forma de llamarle a esta técnica?	74	68	2	0	1	0	3	0

○ **Publicación realizada el 01 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
01/07/2016	Siempre es un buen momento para un postre.	86	77	5	0	0	0	4	0

⇒ **Pre crisis**

○ **Publicación realizada el 3 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
03/07/2016	Ayuda a prevenir o disminuir la artritis.	154	5	2	5	0	5	12	34

○ **Publicación realizada el 4 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
04/07/2016	Proteger el medio ambiente es una gran tarea.	96	2	0	0	0	4	0	11

○ **Publicación realizada el 12 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
12/07/2016	Acompaña tus fajitas con unos ricos frijoles negros enteros La Costeña®.	131	5	1	0	0	4	3	25

○ **Publicación realizada el 13 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
13/07/2016	Las propiedades anti-virales promueven la limpieza de la sangre y órganos.	130	5	1	0	0	4	3	15

⇒ **Crisis**

○ **Publicación realizada el 18 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
18/07/2016	En La Costeña® hacemos todo lo posible por aumentar esta cifra.	146	9	1	0	0	7	4	20

○ **Publicación realizada el 19 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
19/07/2016	Dale color y sabor a tu arroz.	141	11	1	1	1	8	15	39

○ **Publicación realizada el 21 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
21/07/2016	La finalidad de esta técnica es aligerar los ingredientes.	83	6	4	0	1	11	15	2

○ **Publicación realizada el 22 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
22/07/2016	Platillos llenos de amor.	142	1	7	0	0	19	28	3

○ **Publicación realizada el 22 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
22/07/2016	Comunicado. https://www.youtube.com/watch?v=CfXnvGTVerse&feature=youtu.be	3001	207	75	210	23	139	1162	3083

Después de la publicación del comunicado de prensa, la empresa “La Costeña” no realizó ninguna publicación en el mes de agosto, sin embargo, contestaron algunos

comentarios que se iban haciendo en las publicaciones pasadas. Fue hasta el 4 de octubre que volvieron a estar activos realizando una publicación con el lanzamiento de un concurso en el que regalaban un viaje todo pagado.

○ **Publicación realizada el 04 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
04/10/2016	La Costeña® quiere celebrar contigo y te regala un viaje todo pagado a las Barrancas del Cobre o el Caribe Mexicano Consulta las bases en: http://esdemexicanos.com.mx/	368	22	4	11	1	0	22	70

En esta publicación ya no hubo tantos comentarios como en las publicaciones anteriores, pero dos de los usuarios comentaron lo siguiente:

Vero Sandoval Pues yo nunca dejé de consumir los productos, porque lo del empleado fue sólo para poner a la empresa en mal porque mi percibir fue que la línea de producción está más alta que el muchacho, así que el no pudo orinar el producto, es mi humilde opinión, y además porque yo me quiero ganar uno de esos viajes, yo con la costeña siempre, que hay otros productos???

Me gusta · Responder · 5 de octubre de 2016 a las 14:56

Ofer Aleso wow! buena estrategia para limpiar el nombre...

Me gusta · Responder · 1 · 5 de octubre de 2016 a las 16:32

Lo anterior haciendo alusión a que tenían presente la crisis de marca por la cual había atravesado “La Costeña”.

⇒ **Postcrisis**

○ **Publicación realizada el 08 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
08/10/2016	Celebra con nosotros lo que es de mexicanos y gana un viaje a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano. Consulta las bases en: http://esdemexicanos.com.mx/	129	9	0	2	0	0	2	21

○ **Publicación realizada el 10 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
10/10/2016	Entra a http://esdemexicanos.com.mx/ sube una foto donde muestres como celebras el ser mexicano con un producto de La Costeña® y participa para ganar un viaje a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano.	96	86	6	0	3	1	0	2

○ **Publicación realizada el 11 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
11/10/2016	Sube tu mejor selfie con un producto de La Costeña® y viaja con un amigo a las Barrancas del Cobre o al Caribe mexicano. Checa las bases del concurso en http://esdemexicanos.com.mx/	94	9	2	1	0	0	4	21

○ **Publicación realizada el 12 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
12/10/2016	¡Te queremos mandar de vacaciones! solo debes subir una foto disfrutando de un platillo preparado con	69	3	1	1	0	0	2	13

productos La Costeña® y si es la más votada, ganarás un viaje a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano. Checa las bases en: http://esdemexicanos.com.mx/									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

○ **Publicación realizada el 13 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
13/10/2016	Las Barrancas del Cobre y el Caribe mexicano te esperan, sube una foto mostrando un producto de La Costeña® y gana un viaje para ti y un acompañante por 5 días y 4	74	5	1	0	0	1	1	0

	noches. Inscríbete en http://esdemexicanos.com.mx/								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

○ **Publicación realizada el 14 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me divierte	Me asombra	Me encanta	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
14/10/2016	¿Te quieres ir de vacaciones? Solo muéstranos como celebras "el ser mexicano" subiendo una foto a http://esdemexicanos.com.mx/ en donde estés disfrutando un platillo preparado con productos La Costeña® y gana un	58	0	0	4	0	0	2	1

viaje para dos personas.									
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

○ **Publicación realizada el 16 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
16/10/2016	¿Tus fotos en Facebook tienen muchos likes? Entonces nuestro viaje a las Barrancas del Cobre o el Caribe Mexicano por 5 días y 4 noches puede ser tuyo. Ve cómo en http://esdemexicanos.com.mx/	51	1	0	1	0	0	1	2

○ **Publicación realizada el 17 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
17/10/2016	¡No esperes más! Entra a http://esdemexicanos.com.mx/ y gana un viaje a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano. ¡Sube tu foto y gana!	26	2	0	1	0	0	0	0

○ **Publicación realizada el 18 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
18/10/2016	5 días y 4 noches en las Barrancas del Cobre o el Caribe Mexicano esperan por ti. Sólo regístrate, sube tu foto y vete de viaje con La Costeña® ! Entra a http://esdemexicanos.com.mx/	35	0	0	0	0	0	1	2

○ **Publicación realizada el 18 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
18/10/2016	¡Porque son únicas, porque son especiales y porque son parte de todos los mexicanos! Comparte si estás de acuerdo. # DíaDeMuer	383	29	2	2	1	0	7	181

tos#EsDeMexicanos									
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

○ **Publicación realizada el 19 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
19/10/2016	¡Aún estás a tiempo! Sube tu foto donde muestres cómo celebras “el ser mexicano” en la cocina con La Costeña® y gana el viaje de tus sueños! Toda la info en: http://esdemexicanos.com.mx/	39	1	0	0	0	0	0	2

○ **Publicación realizada el 20 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
20/10/2016	Es de Mexicanos compartir la foto de tu platillo favorito hecho con productos La Costeña®, ¡y ganar un viaje para dos personas a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano! Entra e inscribe la tuya en http://esdemexicanos.com.mx/	43	0	0	1	1	0	1	1

○ **Publicación realizada el 21 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja	Comentarios	Veces compartidas
21/10/2016	Solo quedan 24 horas para demostrar como celebras el ser mexicano. ¡Sube tu foto a Hola http://esdemexicanos.com.mx/ , consigue likes y vete de vacaciones por 5 días y 4 noches al Caribe mexicano!	43	1	0	3	0	0	1	1

Twitter

⇒ **Nocrisis**

- **Publicación realizada el 22 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
22/06/16 a las 14:36	El compañero perfecto para el arroz es el elote dorado.	0	1	1

- **Publicación realizada el 23 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
22/06/16 a las 14:02	¿Ya usaste esta técnica?	0	2	2

○ **Publicación realizada el 24 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
24/06/16 a las 14:40	Es el momento de compartir.	1	1	4

○ **Publicación realizada el 26 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
26/06/16 a las 13:50	El ajo ayuda a la circulación de la sangre y es un excelente antibiótico natural.	1	2	14

○ **Publicación realizada el 26 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
27/06/16 a las 14:40	Es una tarea fundamental para nosotros.	0	3	11

○ **Publicación realizada el 28 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
28/06/16 a las 13:02	Dale un sabor especial a tus milanesas con salsa de tomate La Costeña®.	1	1	4

○ **Publicación realizada el 29 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
29/06/16 a las 19:10	Relájate con un delicioso postre	1	1	5

○ **Publicación realizada el 30 de junio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
30/06/16 a las 14:02	¿Conoces otra forma de llamarle a esta técnica?	3	2	4

⇒ **Pre crisis**

○ **Publicación realizada el 12 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
12/07/16 a las 21:01	Acompaña tus fajitas con unos ricos frijoles negros enteros La Costeña®.	3	1	3

○ **Publicación realizada el 13 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
13/07/16 a las 19:00	Las propiedades anti-virales promueven la limpieza de la sangre y órganos.	9	6	13

⇒ **Crisis**

○ **Publicación realizada el 18 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
18/07/16 a las 15:02	En La Costeña® hacemos todo lo posible por aumentar esta cifra.	1	6	12

○ **Publicación realizada el 19 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
19/07/16 a las 15:02	Dale color y sabor a tu arroz.	2	2	4

○ **Publicación realizada el 20 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
20/07/16 a las 15:02	Sorpréndelos con este atún picosito.	4	2	2

○ **Publicación realizada el 21 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
21/07/16 a las 14:02	La finalidad de esta técnica es aligerar los ingredientes.	2	3	6

○ **Publicación realizada el 22 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
22/07/16 a las 14:02	Platillos llenos de amor.	15	6	11

○ **Publicación realizada el 22 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
22/07/16 a las 17:58	Comunicado. https://www.youtube.com/watch?v=CfXnvGTVeso&feature=youtu.be ...	442	345	512

○ **Publicación realizada el 23 de julio de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
24/07/16 a las 14:01	Mantén tu piel sana consumiendo constantemente jitomate.	7	10	18

⇒ **Postcrisis**

La Costeña no realizó ninguna publicación en Twitter posterior al 24 de julio y solo contestaba algunos comentarios posteriores a esa fecha. Fue hasta el 10 de octubre de 2016 que continuo con su actividad en esta red social y retweetó una publicación de uno de su seguidor @nodigamosmas.

○ **Publicación realizada el 19 de octubre de 2016**



Fecha	Texto	Respuestas	Retweets	Me gusta
10/10/16 a las 21:48	Esperarme al fin de semana??Noo! Lunes de Series!! Y súper bien acompañado... de mis TOTIS!! Gracias @lacostenamx . #FelicidadPlena	9	6	86

Referencias

- Abuín, N., & Vinader, R. (febrero de 2011). El desarrollo de la world wide web en españa: una aproximación teórica desde sus orígenes hasta su transformación en un medio semántico. *Razón y Palabra. Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*(75), 1-24. Recuperado el 4 de enero de 2017, de Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia3parte/31_Avuin_V75.pdf
- Acosta, R. (septiembre de 2013). Producción y circulación de la noticia: el newsmaking. *Chasqui* (123), 64-75.
- Alcántara , Á. (04 de julio de 2017). *5 empresas que la 'libraron' después de sus crisis*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/que-la-libraron-despues-de-sus-crisis.html>
- Alcat, E. (21 de noviembre de 2008). ¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis. *Revista Comunicación*, 28-32.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Álvarez, L. (2015). *¿Qué hacer ante una crisis? ¿Comunicar u Ocultar?* Recuperado el 13 de agosto de 2016, de Bluemarketing: <http://www.bluemarketing.com.mx/relacionespublicas/articulos/cuando-estalla-la-crisis/>
- AMIPCI. (2014). *Décimo Segundo Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de AMIPCI: https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf
- AMIPCI. (2014). *Tercer Estudio de Marketing Digital y Redes Sociales en México*. AMIPCI. Recuperado el 17 de agosto de 2016, de AMIPCI: https://amipci.org.mx/images/Estudio_Marketing_2014.pdf



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

- Arteaga, J. (29 de diciembre de 2015). *La estrategia de La Costeña para conquistar los cinco continentes*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/la-costena-y-su-estrategia-para-conquistar-los-cinco-continentes/#gs.ZEL0ffc>
- Asociación de Internet.mx. (18 de mayo de 2017). *13o Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de Asociación de Internet.mx: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=>
- Austin, L., Fisher, B., & Jin, Y. (mayo de 2012). How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207.
- Ávila, A. (2016 de agosto de 2016). *Chiles La Costeña 'dan negativo a prueba de orina*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de Milenio: http://www.milenio.com/negocios/chiles_la_costena-chiles_la_costena_orinados-chiles_orinados-milenio-la_costena_0_789521506.html
- Barker, M., Barker, D., Bormann, N., & Neher, K. (2015). *Marketing para medios sociales: un planteamiento estratégico* (1ra ed.). México: CENGAGE Learning.
- Brujó, G. (2011). Las marcas, activos clave de la gestión en tiempos de crisis. *Economía Industrial*, 379, 83-92.
- CANAINCA. (2014). *Recibe La Costeña declaración de "Marca Famosa"*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de Canainca: <http://www.canainca.org.mx/index.php/la-industria/noticias-recientes/89-recibe-la-costena-declaracion-de-marca-famosa>
- Carballar, J. (2011). *Twitter: Marketing personal y profesional* (1ra ed.). Madrid, España: Alfaomega.
- Cardoso, H. (2010). *El análisis de contenido: Técnica y desarrollo metodológico*. México: Facultad de Estudios Profesionales Acatlán DGAPA.

- Castelló, A. (2013). *Estrategias empresariales en la web 2.0* (1ra ed.). España: ECU.
- Celis, F. (26 de julio de 2016). *Autoridad sanitaria investiga a La Costeña por foto de empleado orinando en chiles*. Recuperado el 21 de agosto de 2016, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/autoridad-sanitaria-investiga-a-la-costena-por-foto-de-empleado-orinando-en-chiles/#gs.aUI51v8>
- Coombs, T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research, 10*(3), 177-191.
- Coombs, T. (1 de mayo de 1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly, Vol. 8*(4), 447-476.
- Coombs, T. (2004). West Pharmaceutical's explosion: structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review, 467-473*.
- Coombs, T., & Holladay, S. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research, 8*(4), 279-295.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research, 13*(4), 321-340.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly, 16*(2), 165-186.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review, 1-6*.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2011). An exploration of the effects of victim visuals on perceptions and reactions to crisis events. *Public Relations Review, 37*, 115-116.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review, 38*, 408-415.

- del Fresno, M. (2012). *El consumidor social. Reputación online y social media*. (1ra ed.). Barcelona, España: UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
- Domínguez, F., López, R., & Ortega, J. (julio-diciembre de 2016). Hagan un grupo de Facebook para esta clase. ¿De qué hablamos cuando hablamos de redes sociales?. *Revista Interamericana De Educación De Adultos*, 38(2), 117-125.
- El- Sahili, L. (2014). *Psicología de Facebook* (1ra ed.). México: Universidad de Guanajuato.
- Enrique , A. (10 de marzo de 2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y Sociedad*, 21(2), 35-56.
- Entrepreneur. (1 de julio de 2008). *Grupo Consultoría Estratégica fomenta cultura de prevención de crisis*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/260439>
- Excelsior. (23 de julio de 2016). *Difunden foto de empleados orinando en chiles La Costeña*. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de Excelsior: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2016/07/23/1106710#.T4hURBJkk u0.facebook>
- Facebook. (2017). *Facebook blueprint*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de Facebook Inc: <https://facebook.exceedlms.com/student/catalog>
- Facebook. (2017). *Marketing en Facebook*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de Facebook business: <https://www.facebook.com/business/overview>
- Felix, R., Rauschnabel, P., & Hinsch, C. (6 de mayo de 2016). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Flores, J. (1 de octubre de 2009). New Models of Communication, Profiles and Trends in Social Networks. *Revista Comunicar*, 73-81.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38, 416-421.
- García, J. (25 de junio de 2014). *La Costeña es declarada marca famosa por el IMPI*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de The Point:

- <http://thepoint.com.mx/www/2014/06/25/la-costena-es-declarada-marca-famosa-por-el-imp/#!/sthash.4KZcDaCe.yJmKa89m.dpbs>
- Garibay, J. (06 de enero de 2017). *¿Quién maneja las redes sociales de las empresas en México?* Recuperado el 08 de enero de 2018, de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/maneja-redes-sociales-empresas-en-mexico/>
- Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. En O. Islas, & G. Hernández, *Investigando la Comunicación en Crisis* (1 ra ed., págs. 27-41). Ciudad de México, México: Razón y Palabra. Tecnológico de Monterrey. Obtenido de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
- Goldsmith, R., & Horowitz, D. (2006). Measuring Motivations for Online Opinion Seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 3-14.
- Granados, Ó. (20 de julio de 2017). *El millonario negocio del chile picante*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de El País: https://elpais.com/economia/2017/07/20/actualidad/1500558577_207596.html
- Guglielmelli, C. (28 de marzo de 2014). *Finding The Right Engagement Rate for your Facebook Page in 2014*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de Socialbakers: <https://www.socialbakers.com/blog/2137-finding-the-right-engagement-rate-for-your-facebook-page-in-2014>
- Hatch, H. (18 de mayo de 2012). *4 Formas de manejar a clientes insatisfechos en redes sociales*. Obtenido de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/4-formas-de-manejar-clientes-insatisfechos-en-las-redes-sociales/>
- Hennig - Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., & Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Holladay, S., & Coombs, T. (2013). Successful prevention may not be enough: A case study of how managing a threat triggers a threat. *Public Relations Review* *Successful*, 39, 451-458.

- Ibañez, M. (2016). *Redes sociales para PYMES. Introducción al Community Management*. (1, Ed.) España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación.
- Jin, Y., Fisher, B., & Austin, L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74-94.
- Kádárová, J., Mihalčová, B., Kádár, G., & Vida, M. (2015). Strategy Map for The Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1119-1124.
- Kemp, S. (24 de enero de 2017). *Digital in 2017: Global overview*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de We are social: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An introduction to Its Methodology*. Estados Unidos : SAGE.
- La Costeña. (2017). *Historia* . Recuperado el 2017, de La Costeña: <http://www.lacostena.com.mx/es/nosotros/>
- Limón, M. (2013). *Comunicación en situación de crisis* (1ra ed.). México: Trillas.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis* (1ra ed.). Barcelona, España: UOC.
- Marquina, J. (2012). *Plan Social Media y Community Manager* (1ra ed.). Barcelona, España: UOC.
- Martínez , P. (julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193.
- Martínez, C. (2012). *Quiero ser Community Manager* (1ra ed.). Madrid, España: ESIC.
- Mejía, J. (2013). *La guía del Community Manager: estrategia, táctica y herramientas*. (1ra ed.). Madrid, España: Anaya Multimedia.
- Mejía, J. (27 de julio de 2016). *Herramientas gratis indispensables para el Community Manager (administrador de redes sociales)*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de Marketing en redes sociales:

- <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/21-herramientas-gratis-indispensables-para-el-community-manager/>
- Méndez, A. (26 de agosto de 2016). *Crisis de Identidad de Marca*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de Blog de Comunicae.es.: <http://blog.comunicae.es/crisis-identidad-marca/>
- Middleberg, D. (2001). *Relaciones públicas en un mundo interconectado: estrategias de comunicación para triunfar en el espacio digital*. Barcelona: Grupo Planeta .
- Montañés, M., Serrano, C., & Medina, J. (2014). *Técnicas de Marketing viral* (1ra ed.). Madrid, España: ESIC.
- Ordaz, D. (2 de agosto de 2016). *Una broma podría costarle un millón de pesos a una envasadora mexicana de chiles*. Obtenido de Actualidad RT: <https://actualidad.rt.com/actualidad/214932-costena-broma-podria-costar-mexico-chiles>
- Pallares, M. (27 de julio de 2016). *A revisión, 12 mil latas de La Costeña*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/07/27/revision-12-mil-latas-de-la-costena>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (1ra ed.). Madrid, España: ESIC.
- Puig, V. (2015). *Social Media: 250 consejos prácticos para diseñar tu estrategia en las redes sociales*. Madrid, España: RA-MA.
- Ramírez, S. (6 de abril de 2016). *La estrategia de Cinemex para volver a ganar mercado*. Obtenido de Forbes Mexico: [http://www.forbes.com.mx/cinemex-esta-de-regreso/#gs.=T7OSQQ\[EM5\]](http://www.forbes.com.mx/cinemex-esta-de-regreso/#gs.=T7OSQQ[EM5])
- Ramos, M. (2007). Comunicación viral y creatividad. *Creatividad y Sociedad*(11), 202-226.
- Ritter, M. (2013). *El valor del Capital Reputacional: Por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico*. Argentina: Ritter & Partners.
- Rodríguez, D. (4 de agosto de 2016). *La Costeña y 5 crisis desastrosas en las empresas mexicanas*. Obtenido de Alto Nivel:

<http://www.altonivel.com.mx/la-costena-y-5-crisis-desastrosas-en-las-empresas-mexicanas-57451.html>

Rodríguez, Ó. (2011). *Community Manager*. Madrid, España: ANAYA MULTIMEDIA (GRUPO ANAYA, S.A.),2011.

Rojas, O. (2003). *La comunicación en momentos de crisis*. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de Revista Científica de Comunicación y Educación: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html>

Sánchez, M. (2004). *Comité de crisis: actores, roles y trabajo*. Recuperado el 2017 de enero de 14, de Revista De Estudios De Comunicación: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-05-sanchez.pdf>

Sánchez, S. (27 de julio de 2016). *13 datos para conocer el negocio de La Costeña*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de Expansión: <http://expansion.mx/empresas/2016/07/27/13-datos-para-conocer-el-negocio-de-la-costena>

Saura, P., & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 8(2), 42-56. Obtenido de Revista ICONO14.

Sejati, A., Hernández, A., & Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 170-180.

Sernovitz , A. (2017). *Everything you need to know about word of mouth marketing*. Recuperado el 12 de enero de 2017, de WOMMA: <http://wordofmouthbook.com/download/everything-about-wom.pdf>

Solís, A. (18 de agosto de 2016). *Las 15 redes sociales más populares de 2016*. Recuperado el 4 de enero de 2017, de Forbes Mexico: <http://www.forbes.com.mx/las-15-redes-sociales-mas-populares-de-2016/#gs.5QXn8fE>

Tarrés , M. (2008). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (2da. edición ed.). México: Flacso México.

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

- Tomeo, F. (2014). *Redes sociales y tecnologías 2.0*. Buenos Aires, Argentina: ASTREA SRL.
- Twitter. (2017). *Introducción a Twitter para Empresas*. Recuperado el 18 de enero de 2017, de Business Twitter: <https://business.twitter.com/es/basics/intro-twitter-for-business.html>
- van der Meer, T. (2016). Automated content analysis and crisis communication research. *Public Relations Review*(42), 952-961.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 119-140.
- Vargas, M. (24 de mayo de 2017). *Brand Footprint: Top 10 de las marcas más elegidas*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de Kantar Worldpanel: <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Brand-Footprint-Top-10-de-las-marcas-mas-elegidas>
- Vela, D. (2013). *Social Media Manager*. Madrid, España: ANAYA MULTIMEDIA (GRUPO ANAYA, S.A.).
- Vichique, M. (2016). *La gestión institucional de crisis: Estrategia clave en el siglo XXI* (1era ed.). Barcelona, España: UOC.
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Walker, Boyd, Mullins, & Larréché. (2004). *Marketing estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Washington, O., & Turpo , G. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 42, 81-93.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (10ma ed.). Madrid, España: Pearson.