El control de la reputación on line para prevenir y gestionar una crisis

POR **MARÍA DEL MAR RODRÍGUEZ Y IÑIGO MARAURI**

Se constata la importancia de planificar políticas de comunicación 2.0 proactivas como medidas efectivas de prevención y gestión de una crisis. Se toma como referencia la presencia web de las empresas Mercadona, El Corte Inglés y Carrefour España.

La mayoría de los estudios sobre comunicación de crisis (Xifra, 2009; Alcat, 2008; Enrique, 2008; Canel, 2007; Saura, 2005; Martínez Solana, 2004; González, 1998) concluyen que las estrategias basadas en la transparencia, en la sinceridad, en afrontar los errores y en comunicarlos a tiempo son las mejores herramientas para que la imagen de una organización salga reforzada de las crisis y para que las consecuencias en su cuenta de resultados no supongan su desaparición del mercado.

Con el desarrollo de la Web 2.0, de la importancia del posicionamiento en buscadores y de la viralidad que se consigue a través de las redes sociales, es determinante saber en todo momento qué se dice de nuestra organización en la Red. Solo de esta manera podremos reaccionar a tiempo y diseñar una estrategia de comunicación *on line* para potenciar las opiniones favorables y trabajar ante las más negativas.

Puesto que bastan 140 caracteres y cinco segundos para acabar con el prestigio, la marca y el futuro de una empresa que puede invertir decenas de miles de euros en publicidad, la gestión de las crisis que se originan en los canales y medios relacionados con la Web 2.0 *on line* precisan profesionales que dominen el medio. Requieren también herramientas de monitorización que ayuden a detectar y escuchar todo lo que los usuarios comentan de una organización concreta en Internet, con independencia del producto o servicio que se venda. Ya no basta con guardar el plan de comunicación de crisis en el cajón de los directivos de la empresa. Con este fin, hemos estudiado un sector al que le importa mucho su reputación: las cadenas de distribución españolas.

Fundación Telefónica
Telefónica

Objetivos del estudio

Esta investigación tiene como objetivo determinar en primer lugar si las empresas de distribución españolas trabajan y dedican medios y recursos a crear y cuidar su marca social. Para ello es necesario estudiar su presencia en Internet, sus perfiles en redes sociales y su relación con los diferentes públicos. En segundo lugar, esta investigación pretende mostrar el impacto que un simple comentario asociado a una marca tiene en los *social media* y el daño que puede hacer cuando este se multiplica a gran escala. El resultado se asociará a las consecuencias que puede tener en la marca social y la reputación *on line* de una organización.

Hipótesis

– Las principales cadenas de distribución de alimentación españolas no ven al cliente-consumidor-prosumidor como un foco desencadenante de una crisis que ponga en peligro la imagen y reputación de la empresa.
– Como empresas que se dedican a la venta de productos, solo tienen en cuenta al consumidor físico que acude a una tienda y adquiere un producto, pero no al consumidor-usuario que realiza la compra *on line*, que cuenta con un perfil en Facebook y en Twitter y que utiliza las redes sociales para exponer sus quejas hacia la empresa y sus recomendaciones de compra.

Estas organizaciones, conscientes de que el consumidor español medio no hace públicas ni patentes sus quejas y reclamaciones, no habilitan espacios de denuncia *on line* ni cuentan con profesionales expertos en redes sociales y reputación *on line* que atiendan las demandas de los usuarios.

Metodología

En primer lugar se ha realizado una selección[1] de las tres mayores cadenas de distribución en España en volumen de facturación. Son las siguientes: Mercadona, Carrefour España y El Corte Inglés.

Una vez definida la muestra, se pretende analizar su presencia en Internet y determinar si se las puede calificar de Web 2.0, de acuerdo con los aspectos que afectan a la reputación *on line*. Para ello se han estudiado los siguientes elementos: aplicaciones web, redes sociales, *blogs*, foros, contenido audiovisual, envío de boletines, publicación impresa, publicidad, buscador, comunidad *on line*, elaboración y publicación de contenidos (reportaje, artículo, entrevista), SEO y usabilidad.

El tercer paso es el estudio del impacto que en Internet -a través de redes sociales, *blogs* y noticias- ha tenido un caso concreto: la comercialización en Mercadona de un champú elaborado con la biotina, un componente que se utiliza en los champús para caballos y, en principio, no apto para el cuero cabelludo humano por las posibles reacciones y su agresividad. Así, se han estudiado los 489 contenidos que se han publicado en Internet sobre la biotina vinculada a la marca Mercadona. Todos ellos corresponden a un periodo concreto comprendido entre el 7 de febrero de 2011 y el 7 de febrero de 2012. Con este fin se pretende, por un lado, relacionar el impacto que una noticia de estas características tiene en la marca. Y por otro, el

Fundación Telefónica
Telefónica

impacto real que ha generado respecto a la reputación de esta empresa y de su imagen en la Red, de acuerdo con la labor de su *community manager*.

Comunicación de crisis

No importa el tipo de organización, su naturaleza como organismo público o privado o su abultada cuenta de resultados. Una crisis puede desarrollarse en cualquier momento y en cualquier lugar. Esta es una afirmación que comparten todos los teóricos y profesionales que desempeñan su labor en el ámbito de la comunicación. Alberto Mariñas (2008, p. 54) habla de la ubicuidad de las crisis.

El conocimiento en profundidad de la naturaleza de la crisis con la que puede encontrarse una empresa de distribución de alimentos, un ayuntamiento, un gobierno o un aeropuerto, entre otros, es determinante para su gestión y resolución. De hecho, un comentario negativo no tiene por qué significar la lapidación de una marca, sino la oportunidad de ofrecer una imagen cercana y transparente a los ciudadanos.

Las definiciones sobre los distintos tipos de crisis, así como su gestión y resolución en el ámbito de la comunicación institucional son variadas, de acuerdo con los diferentes autores consultados[2]. Sin embargo, hasta hace muy poco tiempo no se concebía que una crisis pudiera originarse y llegar a miles de personas en segundos por la opinión de un cliente descontento con una marca, con el trato recibido por parte del operario de una empresa o por las constantes reclamaciones de los ciudadanos ante un mal servicio. Pero ocurre. Es entonces cuando la marca y la imagen de la organización corren más peligro y cuando la gestión de la reputación *on line* cobra más protagonismo (Rodríguez y Marauri, 2010 y 2011).

La gestión de la reputación está muy vinculada a la gestión del tiempo y ese tiempo se ha transformado con la irrupción y la extensión del uso de Internet. Por ello, ya se habla de ‘nuevas crisis’, aquellas que brotan en espacios en los que el tiempo es el principal enemigo, tanto para su detección como para su gestión y su aceptación o rechazo entre la opinión pública. Internet y las redes sociales se configuran como medios clave para controlar los mensajes y valorar la efectividad de las acciones de los gestores de las crisis. La participación social, por tanto, se ha convertido así en un enemigo al que respetar y un aliado al que aferrarse antes, durante y después de una crisis. Esta labor precisa profesionales y medios de monitorización específicos.

Políticas de comunicación proactivas

El primer objetivo que persigue una política de comunicación proactiva es evitar una crisis; y en segundo lugar, una vez que esta se ha iniciado, recuperar en la medida de lo posible el control de la situación. De ahí que esta opción se base en liderar la información que se ofrezca en ese momento; es decir, en ir siempre por delante de los medios de comunicación y de sus públicos.

No obstante, Martínez Fernández (2008) asocia proactividad con planificación, no con impulsos. Este matiz es particularmente relevante con el peso de Internet y las redes sociales. De ahí la importancia de las nuevas herramientas de seguimiento *on line*[3], que permiten

Fundación Telefónica

conocer en tiempo real qué se dice sobre una organización determinada, lo que ayuda a optimizar los programas de prevención de crisis y riesgos. Constituyen un instrumento apropiado para desarrollar estrategias de comunicación en situaciones de crisis sustentadas en la proactividad.

Vinculado con esa apuesta, Carlos Paniagua reclama la inclusión en la política de comunicación de las organizaciones de un plan para colocar a la institución y sus directivos en los principales canales digitales, redes sociales profesionales y sitios de Internet (Paniagua, 2010, pp. 1-22). Óscar del Santo va más allá y constata que ante una crisis *on line* la inmediatez del tiempo real que proporciona la Red y los dispositivos móviles hacen que los esquemas tradicionales de respuesta resulten no solo obsoletos, sino además contraproducentes (Del Santo, 2011, p. 10).

Uno de los hechos más relevantes respecto a la reputación *on line* es, precisamente, la velocidad a la que se propaga la información, tanto para lo bueno como para lo malo. Pero la Red no solo aporta velocidad, sino también facilidad en la localización gracias a los buscadores, particularmente Google (Martínez)[4]. A este respecto, David Bollero introduce el término de crisis 2.0 y define en tres palabras el modo en el que hay que actuar ante una crisis que se origina y/o se desarrolla en la Web: rapidez, visibilidad y credibilidad (Bollero, 2008, p. 46).

El desarrollo de Internet se presenta como un instrumento idóneo para la gestión de crisis. Martínez Fernández (2008) especifica que esa zona web puede ejercer de medio de comunicación, puesto que ofrece a la organización la posibilidad de funcionar desde su gabinete de crisis como la redacción de un medio, de manera que se ejerza un control total del mensaje.

La transformación de un comentario negativo en positivo: plan de crisis on line

Internet recoge un número creciente de casos de ciudadanos que expresan su descontento ante su mala experiencia con una empresa, un servicio o una marca. Su insatisfacción la comunican a un entorno que, por efecto de la viralidad, puede llegar en minutos a miles y miles de usuarios. Las urgencias concretas no pueden ocultar que la gestión de la reputación *on line* debe ser una acción continuada en el tiempo y enmarcada en un plan de comunicación de crisis global al que se destinen medios y recursos. Si se utiliza únicamente como una acción correctiva ante un mensaje no deseado, las garantías de éxito decaen.

El consumidor en Internet es un copartícipe en la construcción de la marca y la marca no puede controlarlo. Por ello, es importante que una empresa no apueste por la desaparición del problema mediante la eliminación de los comentarios publicados por los usuarios-consumidores, por muy negativos que estos resulten. El objetivo, en estas situaciones, es positivar lo negativo a partir de acciones concretas diseñadas previamente como parte de una política de comunicación *on line* proactiva, dentro del plan de crisis *on line*. Julieta Gómez[5] enumera las siguientes acciones:

– Gestionar la queja con transparencia, mediante el contacto con el usuario de forma privada

BY NC ND

previo mensaje público.

– Abrir un debate *on line* privado, ya sea mediante cuestionario vía e-mail o mediante la invitación a un foro privado corporativo, para tratar un tema concreto. Su resultado se puede publicar en los canales sociales de la empresa y redactar un comunicado de prensa.

– Responder con transparencia, de forma honesta y abierta. Es importante resolver el problema en cuestión y asumir responsabilidades.

Una vez decididas estas cuestiones, se puede seguir un plan de crisis *on line* basado en descubrir qué ha sucedido y recopilar toda la información y en decidir si los hechos son relevantes. Bea Rivero[6] detalla que serán de gran importancia los que se inician a partir de detractores importantes, aquellos que generan una gran conversación *on line*, los que se propagan entre un gran público y los comentados por líderes de opinión. A partir de ese momento, se crea el equipo de crisis, se busca la opinión de los consejeros de confianza y se responde con un mensaje único. La conversación se debe desarrollar en nuestros propios medios, ya sean webs, *blogs*, etc.; y una vez finalizada la crisis es recomendable iniciar una campaña de comunicación más fuerte, en la que se incluya más contenido positivo en los sites y *blogs* propios, así como realizar un buen SEO.

A pesar de la importancia de diseñar un plan de crisis, las empresas españolas no ven el peligro de mantener una mala comunicación en redes sociales o la repercusión de las quejas mal gestionadas. Manuel Ángel Méndez[7] asegura que solo entre un 5 y un 10 por ciento de las grandes firmas españolas han desarrollado un plan de crisis de comunicación *on line*.

Web 2.0, redes sociales y gestión de la reputación *on line*

Un informe publicado recientemente de Weber Shandwick[8] pone de manifiesto que cualquier falta de conexión entre las empresas y la reputación *on line* de su marca provoca una reacción contundente en los consumidores, con independencia de si el producto o servicio es excelente. Cuando los consumidores descubren que la empresa que ofrece un producto que les agrada tiene una relación negativa con los usuarios en Internet, cerca del 40 por ciento deja de comprar el producto, un 18 por ciento recomienda a los demás no comprar ese producto y un 17 por ciento difunde comentarios negativos sobre el producto o la empresa.

Es necesario construir y fortalecer la presencia de las organizaciones en Internet y trabajar sobre los aspectos más vinculados a la reputación *on line*. Los consumidores ya no esperan a recibir mensajes, no les agradan las recomendaciones directas. Quieren participar y desean convertirse en prescriptores y compartir experiencias. Las redes sociales tienen una función que antes protagonizaban las revistas de consumo (Pérez, 2006). Nos hallamos ante un nuevo consumidor.

Los consumidores tradicionales ceden el paso a los ‘prosumidores’, sujetos activos que participan del mismo proceso en la construcción de la marca a través del diálogo abierto con otros consumidores y con las propias compañías. Puesto que se estima que la mitad de los usuarios de redes sociales genera o lee comentarios sobre marcas que afectan a la decisión de

Fundación Telefónica

compra, Martínez Pradales (2011, p. 18) asegura que la distinción entre el número de emisores y receptores empieza a ser obsoleta y que sería conveniente hablar de 'emitores'.

Gestión de la reputación on line

La reputación *on line* es el proceso o la metodología que utilizan las empresas para detectar qué opiniones negativas, positivas o neutras hay en Internet acerca de ellas y cómo potenciar las positivas, estudiar las neutras y trabajar con las negativas[9]. En todo caso, la reputación, el prestigio o la estima que se tiene a una persona es independiente del número de individuos que formen su audiencia. De acuerdo con esta visión, los medios de comunicación y las redes sociales simplemente actúan como amplificador.

Sin embargo, no todos los expertos apuestan por el control absoluto de la reputación. Fernando Polo (2011) asegura que la mejora de los resultados de las empresas se logrará relajando la obsesión por el 'control' de la reputación y la marca e invirtiendo más en la relación con el cliente y con la sociedad en general. Este autor apuesta más por el usuario, en tanto que cliente prosumidor, que por la reputación.

En el momento de planificar esta estrategia de comunicación es determinante tener claro que el consumidor-usuario-prosumidor es quien, con sus 'me gusta' y sus recomendaciones, evalúa en cada momento la reputación de las marcas. De ahí que se hable de la combinación formada por 'gestión de la reputación-contenidos-acción social' como una fórmula obligatoria en la prevención de crisis relacionadas con las marcas.

En el diseño de esta política de comunicación basada en la gestión de la reputación *on line*, el posicionamiento en buscadores y las opiniones vertidas en las redes sociales son los ejes centrales. Su desarrollo es posible a través del uso de herramientas de monitorización, aunque estas son caras e insuficientes. La razón es que deben formar parte de una política de comunicación global, en la que la estrategia SEO[10] también juega un papel destacado. José Mira[11] explica en su *blog* que la calma es el primer paso que se debe dar ante una crisis de reputación, con el fin de detectar el problema y recabar la mayor información posible para presentarla ante el gabinete de crisis.

Una vez realizada una investigación inmediata para conocer todos los elementos integrantes de la crisis y determinar su impacto potencial, es necesario controlar y dar la prioridad adecuada a la comunicación *on line*, tanto para los medios como para la audiencia. Los siguientes pasos son crear una estrategia con el equipo de crisis antes de generar una respuesta, tomar la iniciativa en vez de estar a remolque de los acontecimientos y, en cuanto se pueda, modificar la presencia y estrategia de comunicación *on line* de la organización afectada.

Aprender de las crisis

El abanico de crisis que tienen su origen en una mala gestión de la reputación es amplio. En el caso español, una de las más relevantes fue la de Central Lechera Asturiana[12]. Otras que han registrado una gran repercusión son las de Dodot[13] y Tulipán[14]. Estas crisis, que además fueron *Trending Topics* en Twitter, coinciden en que todas ellas registran graves

Fundación Telefónica
Telefónica

errores en *social media*. Por eso conviene conocer cuáles son los principales fallos de la reputación *on line*, con el fin de subsanarlos a partir de políticas de comunicación preventivas.

Del Santo estima que siete son los principales errores capitales de la reputación *on line*: *branding* personal o corporativo inadecuado, falta de una estrategia de monitorización, contenidos pobres poco apropiados, falta de una estrategia proactiva, reaccionar de forma inadecuada ante las críticas, no defenderse o hacerlo tarde y mal ante los ataques y carecer de la información adecuada (Del Santo, 2011, p. 48).

Por otro lado, en la elaboración del plan de comunicación ante posibles crisis, Julio Cerezo y Mari Cruz Angosto (2011) recomiendan estudiar y analizar de manera específica Twitter. La razón es que Twitter se asemeja más a un canal de información que a una red social, ya que es la plaza virtual donde las noticias son la materia prima de la conversación[15]. Además, el tiempo en que una conversación llega a ser *Trending Topic* es de horas y a veces de minutos. Y una vez que trasciende este umbral, su propagación es imparable. Otro aspecto a tener en cuenta es que Twitter trasciende Twitter, ya que los medios de comunicación le dedican una gran atención informativa.

Desarrollo del caso

Impacto del caso en redes sociales y marca social

A lo largo de 2011 se comentaron tanto en *blogs* como en foros y webs femeninas los efectos de la biotina[16], un tipo de vitamina asociada a los champús para caballo. En noviembre de 2011 Mercadona comercializó un champú para el cabello humano que incluía biotina, lo que generó un gran ‘ruido’ en redes sociales vinculado a la marca, en este caso, con su marca blanca, Deliplus.

Mientras que el impacto de este hecho llegó a los medios de comunicación, los primeros comentarios de los usuarios en redes sociales cuestionaban la efectividad de este producto y relacionaban su comercialización con irritaciones en el cuero cabelludo y efectos secundarios. Sin embargo, a medida que se publicaba un mayor número de experiencias y de buenos resultados con este champú, la marca se ha ido reforzando.

Con el fin de valorar el impacto de estos comentarios en la imagen de Mercadona, una de las marcas españolas mejor consideradas entre los usuarios, se ha utilizado la herramienta de monitorización *BuzzMetrics*[17]. Con ella se ha medido el ‘ruido’ que la biotina asociada a la marca Mercadona tuvo en los social media desde el 7 de febrero de 2011 al 7 de febrero de 2012. El resultado fueron 489 mensajes diferentes publicados en distintos medios, que se describen a continuación:

Foros: 140 (29 por ciento); páginas web: 150 (31 por ciento); Twitter: 104 (21 por ciento); Facebook: 46 (9 por ciento) y *blogs*: 49 (10 por ciento).

En todos ellos se habla del champú con biotina que comercializa Mercadona y de sus efectos, ya sean negativos o positivos. Solo en 10 comentarios se pone en entredicho la marca Mercadona por comercializar este tipo de productos, en principio creados para caballos (el 2

Fundación Telefónica
Telefónica

por ciento del total); 115 son neutros, puesto que se menciona la marca como algo anecdótico y el comentario se desarrolla desde la experiencia personal del usuario (el 23 por ciento); y el resto, 364 comentarios (el 75 por ciento), relacionan el producto con la marca, de manera que esta queda en buen lugar. Desde Mercadona no se emitió comunicado ni se facilitó ningún tipo de explicación.

El análisis que se deriva de este caso es que en el momento de la elaboración del estudio (principios de 2012), Mercadona no cuida su *site*, su presencia en Internet y no está preparada para afrontar una crisis *on line*. De cualquier modo, resulta paradójico que la primera marca de distribución de alimentación en España no destine los medios y los recursos para cuidar y proteger su reputación ante la multitud de comentarios que sobre ella se generan cada día; aunque tal y como se ha mostrado en el apartado anterior, no es la única que mira hacia otro lado cuando se habla de Internet y de la Web 2.0 y confía en que la suerte y el silencio decidan el resultado de una crisis.

Una web ¿2.0?

En el periodo objeto de estudio, Mercadona, líder de las empresas de distribución españolas, tiene una presencia en Internet de la que se podría decir que apenas llega al 1.0 por ciento. No dispone de aplicaciones, de *Web TV* ni de comentarios en los contenidos, ni apuesta por las redes sociales. No cuenta ni con perfil de Facebook, ni con presencia en Twitter, ni en Google +, ni en YouTube, las más habituales[18].

Respecto a los contenidos, todos se publican acompañados de una imagen de tamaño reducido y son de carácter promocional. En cuanto a la estrategia SEO que posicione a la empresa y a sus contenidos en los primeros lugares, brilla por su ausencia. Ni siquiera tiene un buscador en la página. Sus carencias sitúan a Mercadona lejos de ser una Web 2.0, lo que refleja un desinterés por el control de la marca social y la reputación y el cliente *on line*, aunque disponga de un servicio de compra por Internet.

La página web de Carrefour España se caracteriza por ser muy visual, usable y cercana al consumidor. Más allá de los contenidos comerciales, basados en promociones de productos y servicios propios, los contenidos relacionados con la Fundación Solidaridad Carrefour ocupan buena parte de la portada. Destaca, además, que la comunidad Carrefour promociona los contenidos y ofertas que se pueden hallar en Facebook y Twitter.

Con 94.255 personas a las que les gusta el Facebook de Carrefour y 3.702 *tweets*, con 2.833 seguidores en Twitter (datos todos ellos recogidos en febrero de 2012), se puede determinar que Carrefour apuesta por la Web 2.0. Su presencia en redes sociales, la inclusión de un *community manager* en la nómina y la promoción de sus productos a través de estos canales indican que es una empresa vinculada a su cliente. Sin embargo, del análisis realizado se constata que carece de un servicio de atención al cliente al que se pueda acceder desde la web, de manera que elimina uno de los principales canales de escucha con el cliente en el que dejar constancia de sus quejas y reclamaciones sin la necesidad de acudir físicamente al centro en cuestión.

Fundación Telefónica
Telefónica

Del estudio elaborado a partir de los *post* en Facebook y Twitter, así como de los comentarios que estos generan, se afirma que cada día el *community manager* publica un *post* vinculado con los servicios, ofertas y promociones con los que cuenta. De todos ellos, los que más seguidores reúnen son los relacionados con los descuentos y promociones y los asociados con los niños. La media de 'me gusta' es de 30 por *post*. En Twitter, el contenido comercial es mayor. Representa el 70 por ciento de los *tweets*; el resto se divide entre consultas y quejas. Estas últimas se derivan al servicio de atención al cliente.

Respecto a otros elementos propios de una Web 2.0, como el buscador y las aplicaciones, se puede decir que esta empresa dispone de un buscador efectivo y bien situado. La única aplicación de la que dispone es la de 'Encuentra tu tienda', basada en localizar un centro comercial concreto en cualquier parte del país. No cuenta con *blogs* ni con foros, aunque las informaciones no comerciales, correspondientes a fundación, se pueden votar. Tampoco dispone de *newsletters*, boletines o publicaciones impresas más allá de los folletos publicitarios. Sin embargo, esta empresa destaca por su presencia y seguidores en redes sociales y su estrategia SEO, tanto en contenidos como en diseño, arquitectura web e indexación.

El Corte Inglés destaca, como en el caso anterior, por crear una página web que reúne buena parte de los elementos propios de una Web 2.0. Es un *site* en el que lo visual destaca por encima de lo textual y sobresalen el color, los vídeos y la publicidad, que se muestra a través de un gran *banner* interactivo que cambia cada segundo. El diseño y el planteamiento de la arquitectura web simplifican la navegación por unos canales bien definidos y ordenados. Respecto a los contenidos, todos ellos están relacionados con los productos, son comerciales y se basan en descuentos y la promoción de sus servicios. El Corte Inglés no cuenta con una fundación, a diferencia de Carrefour, de ahí que los contenidos se limiten a las ventas y a la publicidad.

Sin embargo, esta empresa se caracteriza por su apuesta e inversión en *social media*. Desde la página web se puede formar parte de Facebook, Tuenti, YouTube y Kedin.es, la guía del ocio social y local. Con 344.394 'me gusta' en Facebook, 133.000 seguidores en Tuenti y 195 seguidores en YouTube (datos recogidos en febrero de 2012), se posiciona como la cadena de distribución que junto con Carrefour mayor seguimiento tiene con el cliente a través de estos canales. Cada día el *community manager* publica un *post* basado sobre todo en concursos, algunos de ellos estacionales, como la publicación de una carta de amor el día de los enamorados… Otro de los temas más recurrentes que logran captar la atención de numerosos usuarios son las recetas de cocina, con una media de 100 'me gusta'. En Tuenti, los mensajes se centran en las nuevas tecnologías y los productos más novedosos relacionados con ellos, enfocados a un público más joven. Sorprende, por otro lado, su ausencia de Twitter, una de las redes sociales con mayor número de seguidores. Por último, esta web también destaca por su usabilidad y sus aplicaciones gratuitas para móvil.

Una vez leídos y clasificados los comentarios que generan los distintos *post*, se constata que los vinculados con recetas de cocina y concursos registran las mayores preferencias y alcanzan una media de 300 seguidores, seguidos de los de nuevas tecnologías, con una media de 167 seguidores. La estrategia SEO se aplica también en todos los contenidos, en los que las palabras clave aparecen en los primeros lugares, se utilizan las negritas, la segunda

BY NC ND

persona y el imperativo, por lo que desde un punto de vista semántico se subraya la función conativa o apelativa ('Demuestra tu amor', '¿Quieres ganar…?'). Pero también se refleja en la organización de la web, en la elaboración de un buscador efectivo, situado en un lugar muy visible y a un gran tamaño y en el número de enlaces relacionados. Sin embargo, el *site* no facilita ninguna aplicación, ni la posibilidad de participar en foros. La portada cambia de contenidos cada dos días y cuida la publicación de sus imágenes y vídeos, aunque para este canal utiliza YouTube.

Conclusiones

Pese a que las tres empresas analizadas disponen de su propia página web y esta se halla bien posicionada en Google, no todas se preocupan por establecer una relación cercana entre el cliente y la empresa. Carrefour España y El Corte Inglés sí invierten recursos en *social media* y en elaborar una página Web 2.0. No obstante, el mantenimiento y la 'alimentación' de estas Web 2.0 con contenidos audiovisuales, aplicaciones sencillas de utilizar, estrategia SEO y la creación de una comunidad *on line* totalmente comercial, basada en promociones de productos y concursos, pone de manifiesto que grandes empresas como estas, que invierten millones de euros en publicidad, no creen en las redes sociales como prescriptoras del consumo ni ven a los usuarios-consumidores-prosumidores como una amenaza que en algún momento pueda generar una crisis que ponga en juego tanto su reputación como su marca.

El problema es que estas dos cadenas, aunque tienen una presencia en Internet y en redes sociales, no cuentan con una estrategia clara de por qué ni cuáles son los objetivos por los que realizan esta inversión en *social media*, más allá de que 'hay que estar porque la competencia está'. Desde luego que apostar por los *social media* es un primer paso, pero en estos momentos las cadenas de distribución de alimentos con mayor volumen de facturación de España no están preparadas para evitar ni para gestionar una crisis *on line* porque no aprovechan las posibilidades que ofrece la Web 2.0 más allá de utilizar buena parte de sus prestaciones como un mero escaparate publicitario.

Las cadenas de distribución analizadas conciben al consumidor del siglo XXI como lo hacían en el siglo pasado, como una persona física que acude a la tienda en coche, hace la compra y se va a su casa. Su despliegue en la web muestra que no catalogan como un elemento de atención prioritaria que un comentario desafortunado pueda hacer peligrar su reputación y poner en juego el prestigio y la honorabilidad de su marca. Especialmente llamativo es el caso de Mercadona, ya que su web no se puede denominar 2.0. De hecho, las dudas para poder referirse a ella como 1.0 son numerosas. No incluye ni un solo espacio o canal en el que el usuario pueda dejar un comentario, una opinión o valorar un producto, un servicio o una acción corporativa, con otros clientes. Además, su usabilidad es pobre y su arquitectura web no es sencilla. El maremágnum de precios y de imágenes de productos en promoción confunde al usuario, que no acaba de encontrar la información corporativa de la empresa u otros servicios relacionados con ella.

El Corte Inglés y Carrefour España, que desarrollan buena parte de su negocio a través de la compra *on line*, no habilitan un espacio de denuncia de fácil acceso a través de su *site*. Mercadona, por su parte, solo ofrece un formulario y la espera como respuesta; un método que

Fundación Telefónica
Telefónica

cuestiona la eficiencia y la interacción cliente-empresa en tiempo real, más aún en empresas de distribución, que cada año registran un elevado número de retirada de productos en mal estado y de servicios deficientes. No tienen en cuenta además la popularidad de la que gozan los comentarios publicados por los usuarios en foros, *blog* y redes sociales, con independencia de que sean negativos o positivos, y que acaban siendo noticia, en los medios de comunicación tradicionales. De manera que la imagen de la marca y de la reputación de la empresa está en peligro con la popularidad de estas noticias que ponen en entredicho una organización.

Bibliografía

Alcat, E. (2008). *¿Y ahora qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido*. Madrid: Empresa Activa.

Berge, D. T. (1991). *The First 24 Hours: a comprehensive guide to successful crisis Communications.* Massachussets. Brasil Blackwell: Cambridge.

Bollero, D. (2008). *Comunicación de crisis: el plan web en una crisis*. Revista De Comunicación, No. 6, 44.

Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas.* Madrid: Tecnos.

Cerezo, J. y Congosto, M. C. (2011). Apuntes de una crisis de comunicación en Twitter. *Cuadernos de comunicación Evoca. Identidad digital y reputación on line* [en línea]. Disponible en: *http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf* [Consulta: 2012, 20 de febrero].

Del Santo, O. (2011). *Reputación on line para tod@s. 10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante* [*blog* en línea]. Disponible en: *http://www.oscardelsanto.com/reputacion-online-para-tods/* [Consulta: 2012, 15 de febrero].

Enrique, A. M. (2008). La gestión de comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuit en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y Sociedad*, 21(2), 35-56.

García Santamaría, J. V. (2011). El accidente aéreo de Spanair y la gestión de crisis. *Razón y Palabra*, No. 76.

Gillin, P. (2007). *Los nuevos influyentes*. Madrid: Acción empresarial.

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

Mariñas, A. (2008). Prevenir para no lamentar. *Revista De Comunicación*, No. 6, 54.

Martínez Fernández, V. (2008). Las nuevas tecnologías de la información. *Revista*

Fundación Telefónica

Hologramática, año V, No. 9, 25-56.

Martínez Pradales, D. (2011). Las marcas y las redes sociales. *Cuadernos de Comunicación Evoca. Identidad digital y reputación online* [en línea]. Disponible en: *http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf* [Consulta: 2012, 20 de febrero].

Martínez Solana, Y. (2004). *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones.* Madrid: Fragua.

Orihuela. J. L. (2008, octubre). Internet: la hora de las redes sociales. *Nueva Revista de Política, cultura y arte* [en línea], No. 119, 57-62.
Disponible en: *http://www.ecuaderno.com/2008/10/14/la-hora-de-las-redes-sociales/* [Consulta: 2012, 30 de abril].

Paniagua, C. (2010). Una Historia de la comunicación de crisis en España. *Icono 14*.

Polo, F. (2011). La gestión de la reputación 2.0. *Cuadernos de Comunicación Evoca. Identidad digital y reputación on line* [en línea]. Disponible en: *http://www.evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos5.pdf* [Consulta: 1012, 20 de febrero].

Pérez Dasilva, J. A. (2006). *Las revistas de consumo especializadas en informática: el caso de Computer Hoy*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco.

Rodríguez González, M. M. (2004). Cómo afrontar la comunicación en una situación de crisis motivada por el rechazo ciudadano: caso Boroa. *Zer*, No. 17, 121-142.

Rodríguez, M. M. y Marauri, I. (2010). La necesidad de elaborar una política de comunicación efectiva desde las redes sociales ante una crisis de producto. Caso Toyota. Comunicación presentada en el *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social La Latina*.

– (2011, noviembre). Análisis comparativos: seña de identidad de las revistas de consumo y detonante de crisis institucionales desarrolladas y gestionadas en la Red. Caso: análisis comparativo de 47 leches enteras realizado por la revista OCU Compra Maestra. Comunicación presentada en el *III Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0*.

Rodríguez, R. y Sádaba, T. (1999). *Periodistas ante conflictos*. Pamplona: Eunsa.

Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Edisofer.

Villanueva, J. y Orihuela, J. L. (Eds.) (2011). *Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección* [en línea]. Madrid: IESE Business School. Disponible en: *http://www.iese.edu/es/files/IESE%20Social%20Media_tcm5-79261.pdf* [Consulta: 2012, 3 de mayo].
Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las*

Fundación Telefónica

Telefónica

organizaciones. Barcelona: Gedisa.

Notas

[1] Estas son las principales cadenas de distribución de alimentación españolas de acuerdo con los criterios de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). Véase: *http://www.ocu.org*).

[2] Por su parte, Rodríguez y Sádaba (1999, p. 169) explican que la situación crítica que acompaña a una crisis suele agravarse porque surge de manera inesperada y obliga a tomar decisiones con celeridad.
Reinhardt (citado por González Herrero, 1998) distingue las siguientes categorías en función del tiempo de respuesta: crisis inmediatas, crisis en desarrollo y crisis permanentes.
Berge (1990, p. 11) explica que toda crisis se encuentra dentro de una de estas dos categorías: crónica o aguda.
González Herrero (1998) establece una clasificación entre crisis evitables y no evitables.

[3] Las herramientas de monitorización más utilizadas son *BuzzMetrics*, *Radian 6*, *Online Semantics*, *Attentio*, *Adgooroo*, *Klout.com*, *webrunner.es* y *web mining*.

[4] Véase: *http://www.socialnautas.es/blog/reputacion-online-y-gestion-de-crisis*

[5] Véase:
http://www.baquia.com/posts/gestion-de-marca-en-redes-sociales-positivar-lo-negativo

[6] Bea Rivero. Véase: *http://www.bearivero.com/plan-de-crisis-en-comunicacion-online/*

[7] Véase:
http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/apagar/fuegos/Internet/elpepueconeg/20110424elpnegser_1/Tes

[8] Véase:
http://www.puromarketing.com/10/11992/reputacion-online-activo-importante-para-todos-negocios-comience-trabajar.html

[9] Véase:
http://luiseced.wordpress.com/2012/01/23/entrevista-victorpuig-reputacion-on-line-marca-personal/

[10] El posicionamiento de las páginas web se ha erigido como una de las áreas más importantes de la estrategia de *marketing* digital de las compañías. Una de sus principales herramientas responde a las siglas SEO (*Search Engine Optimization*, optimización de buscadores). En términos generales, se trata de las prácticas orientadas a mejorar la posición de una página web en los resultados naturales de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos. El trabajo SEO se concreta en los siguientes pilares: indexabilidad,

Fundación Telefónica
Telefónica

contenido, arquitectura y usabilidad, técnicas *offside* (enlaces, calidad de los sitios que nos enlazan, antigüedad de los enlaces, enlaces comprensibles por los buscadores…).

[11] Véase:
http://www.josemira.com/2011/10/gestion-de-crisis-de-reputacion-en-los-medios-sociales/

[12] Un *spot* publicitario titulado *Nuestra Vida es la Leche* hizo que la empresa Central Lechera Asturiana (C.L.A.S.) se haya enfrentado a una crisis de reputación *on line* en las redes sociales. El anuncio mostraba Asturias como una tierra lluviosa y gris en la que los ganaderos pasan 'los lunes lloviendo, los martes lloviendo… y así cada día de nuestra vida', con las obvias implicaciones negativas que esto conlleva para el sector turístico. El resultado fue un aluvión de críticas en Twitter contra *@LecheAsturiana* y especialmente en Facebook, donde aparte de los cientos de comentarios en el (semicensurado o semiprotegido) muro de la empresa, había surgido un grupo para solicitar la retirada del anuncio, demanda de la que la empresa se hizo eco (Del Santo, véase: *http://htl.li/8FzjY*).

[13] Es un caso de violencia+marca. En su página web se podía leer lo siguiente: «Dodot aconseja sobre cómo pegar a los niños». Se trataba de una traducción incorrecta de la versión inglesa. La consecuencia es que se relacionó a la marca con el maltrato infantil y se hizo a través de redes sociales boicot a la marca, incluso las quejas llegaron a la Oficina del Defensor del Menor.

[14] Los usuarios denunciaron que la empresa Tulipán robaba las fotografías a los 'blogueros' y 'foreros', a pesar de que en muchas de ellas no se mostraba la utilización de margarina. La denuncia se envió al portal Menéame; un usuario se lo pasó a un periodista, salió en la portada de *Bitácoras.com*, en Twitter… Finalmente, la empresa Tulipán envió un mensaje en el que se disculpaba debido a un 'error humano'.

[15] Una conversación que en España contaba en 2011 con tres millones de usuarios únicos mensuales, según datos de Nielsen.

[16] La biotina o vitamina B7 pertenece al complejo de la vitamina B y es una coenzima responsable de numerosos procesos del organismo, como el metabolismo de las proteínas, grasas e hidratos de carbono.

[17] Esta herramienta de Nielsen analiza los comentarios vertidos en más de 70 millones de *blogs* y alrededor de 100.000 comunidades de consumidores *on line*.

[18] Seis meses después de la conclusión del estudio, Mercadona activó cuentas oficiales en Facebook y Twitter.

Fundación Telefónica
Telefónica