

LECCIONES PARA RESPONDER A UNA CRISIS DE REPUTACIÓN GENERADA EN MEDIOS  
VIRTUALES CON BASE EN LA CAMPAÑA QUE GREENPEACE INICIÓ EL 17 DE MARZO DE  
2010 CONTRA NESTLÉ

HAYDI YOJANA CÁRDENAS RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
CHÍA  
2010

LECCIONES PARA RESPONDER A UNA CRISIS DE REPUTACIÓN GENERADA EN MEDIOS  
VIRTUALES CON BASE EN LA CAMPAÑA QUE GREENPEACE INICIÓ EL 17 DE MARZO DE  
2010 CONTRA NESTLÉ

HAYDI YOJANA CÁRDENAS RAMÍREZ

Monografía para optar al título de  
Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional

Jorge Ochoa  
Administrador de Empresas y Abogado

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
CHÍA  
2010

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

Chía, septiembre 25 de 2010

## CONTENIDO

|                                                                                           | pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN                                                                              | 12   |
| 1. GENERALIDADES                                                                          | 14   |
| 1.1. TITULO                                                                               | 14   |
| 1.2. HIPÓTESIS                                                                            | 14   |
| 1.3. PLANTEAMIENTO                                                                        | 14   |
| 1.4. OBJETIVOS                                                                            | 14   |
| 1.4.1. Objetivo General                                                                   | 14   |
| 1.4.2. Objetivos específicos                                                              | 15   |
| 2. MARCO TEÓRICO                                                                          | 19   |
| 2.1. CRISIS                                                                               | 19   |
| 2.1.1. ¿Qué es una crisis?                                                                | 19   |
| 2.1.2. Manejo de comunicación de crisis en una organización no lucrativa y en una empresa | 19   |
| 2.1.3. Diferencias fundamentales entre organizaciones no lucrativas y empresas            | 19   |
| 2.1.4. La comunicación de crisis en las organizaciones no lucrativas y en las empresas    | 20   |
| 2.1.5. Crisis y cultura organizacional                                                    | 22   |
| 2.1.6. Reputación corporativa y crisis                                                    | 26   |
| 2.1.7. Comunicación de crisis                                                             | 28   |
| 2.1.8. Fases y períodos de la crisis                                                      | 31   |
| 2.1.8.1. Pre-crisis                                                                       | 31   |

|          |                                            |    |
|----------|--------------------------------------------|----|
| 2.1.8.2. | En medio de la crisis                      | 32 |
| 2.1.8.3. | Post-crisis                                | 33 |
| 2.2.     | LA WEB 2.0                                 | 34 |
| 2.2.1.   | ¿Qué es la web 2.0?                        | 34 |
| 2.2.2.   | Las herramientas de la web 2.0<br>38       |    |
| 2.2.3.   | La empresa 2.0                             | 44 |
| 2.2.4.   | Reputación on-line                         | 46 |
| 2.2.4.1. | Definición y casos de interés              | 46 |
| 2.2.4.2. | Gestionar la reputación corporativa online | 49 |
| 3.       | ANÁLISIS DE CASO                           | 58 |
| 3.1.     | GENERALIDADES NESTLÉ                       | 58 |
| 3.1.1.   | Historia Nestlé                            | 58 |
| 3.1.2.   | Controversias                              | 60 |
| 3.1.3.   | Productos                                  | 64 |
| 3.1.4.   | Organigrama                                | 66 |
| 3.1.5.   | Cultura Organizacional                     | 67 |
| 3.1.5.1. | Misión                                     | 68 |
| 3.1.5.2. | Icono Corporativo                          | 68 |
| 3.1.6.   | Nestlé en cifras                           | 68 |
| 3.1.7.   | Reputación y posicionamiento de Nestlé     | 69 |
| 3.2.     | GREENPEACE                                 | 71 |

|                                                                                               |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.2.1. Historia                                                                               | 71     |
| 3.2.2. Generalidades de la compañía                                                           | 74     |
| 3.2.3. Campañas de Greenpeace: características y efectos                                      | 75     |
| <br>4. CAMPAÑA GREENPEACE CONTRA NESTLÉ-KIT KAT                                               | <br>77 |
| 4.1. ANÁLISIS DE LA CAMPAÑA                                                                   | 77     |
| 4.1.1. Antecedentes                                                                           | 77     |
| 4.1.2. Desarrollo de la situación                                                             | 77     |
| 4.1.3. Acciones emprendidas por Greenpeace                                                    | 78     |
| 4.1.4. Acciones emprendidas por Nestlé                                                        | 80     |
| 4.1.5. Solución a la crisis                                                                   | 81     |
| <br>5. LECCIONES PARA RESPONDER A UNA CRISIS DE REPUTACIÓN QUE SE ORIGINE EN MEDIOS VIRTUALES | <br>83 |
| <br>BIBLIOGRAFÍA                                                                              | <br>89 |
| <br>ANEXOS                                                                                    |        |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                              | pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Crecimiento de YouTube desde su creación hasta el 2010                              | 35   |
| Tabla 2. Número de visitantes de Wikipedia (2004-2010)                                       | 36   |
| Tabla 3. Crecimiento en la cantidad de publicaciones en la enciclopedia Wikipedia por idioma | 42   |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                | pág. |
|----------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Modalidades de la cultura organizacional              | 24   |
| Tabla 2. Resumen tipos de cultura y sus características        | 25   |
| Tabla 3. Respuestas de las diferentes culturas ante una crisis | 26   |
| Tabla 4. Tipos de crisis e impacto                             | 30   |

## LISTA DE ANEXOS

|                                                                                  | pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| Anexo A. Declaración de Nestlé sobre política de utilización del Aceite de Palma | 93   |
| Anexo B. Imágenes de protestas de campaña de Greenpeace contra Nestlé            | 95   |
| ANEXO C. CD con video Greenpeace “Take a Break”                                  |      |

## INTRODUCCIÓN

¿Como un comentario de un ciudadano cualquiera con tan solo 20 seguidores en Twitter<sup>(\*)</sup><sup>1</sup> puede desencadenar una crisis de reputación para una compañía y llegar a convertirse en un fenómeno global? Esto no sucede por el poder de las redes sociales sino debido al desconocimiento de las organizaciones para gestionar una crisis de reputación que se origine en medios virtuales.

Con más desaciertos que aciertos, los expertos en comunicaciones ya han acumulado una serie de experiencias acerca de cómo proceder en caso de que se presente una crisis de reputación. Pero en la agenda hay un nuevo tema para analizar: cuál es el verdadero poder de los nuevos medios y cómo le aportan al logro de la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés.

La situación que se presentó el 17 de marzo de 2010, cuando la ONG ambientalista Greenpeace lanzó una campaña contra Nestlé a través de un vídeo publicado en YouTube titulado “Tómate un respiro” una parodia de la publicidad de Kit Kat<sup>(\*\*)</sup>, que circuló masivamente por las redes sociales, blogs y web’s, es una evidencia de cómo cualquier compañía, sin importar su trayectoria y posicionamiento, puede resultar afectada por un manejo inadecuado de una crisis que se origine en Internet.

Para realizar esta investigación se utilizaron fuentes publicadas en diferentes medios; es decir, no sólo se soportó con la información disponible en Internet sino también se

---

(\*) **Twitter** es un sitio web que permite a sus usuarios enviar y leer micro-entradas de texto de una longitud máxima de 140 caracteres denominados como "tweets". Estas actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas.

(\*\*) Kit Kat es uno de los productos de la categoría de chocolates más importantes de Nestlé. Sólo en Londres se pueden vender aproximadamente 3 millones de unidades por día.

revisaron otros autores que han abordado el tema de cómo gestionar la reputación online. Sin embargo por ser un concepto nuevo no hay suficiente material bibliográfico para soportar el análisis.

Debido a esta falencia fue necesario consultar blogs de expertos que han analizado el tema de cómo Nestlé debió manejar la crisis y qué deberían hacer las organizaciones para gestionar crisis similares que se originen en la Web.

En este trabajo además de analizar la situación protagonizada por la multinacional Suiza, se revisará el poder que tiene Internet y específicamente el del fenómeno conocido como la Web 2.0 y como por medio de ésta se puede fortalecer la estrategia para construir, mantener y/o reconstruir la reputación de una organización.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1. Título**

Lecciones para responder a una crisis de reputación generada en medios virtuales, con base en la campaña que Greenpeace inició el 17 de marzo de 2010 contra Nestlé

### **1.2. Hipótesis**

Los nuevos medios tienen una incidencia alta en la opinión pública y por ende toda organización, y en especial las áreas de comunicación, deben estar en la capacidad de conocer ese nuevo lenguaje con sus públicos de interés y responder de manera estratégica ante cualquier situación.

### **1.3. Planteamiento**

Analizar lo ocurrido el 17 de marzo de 2010, luego de que Greenpeace iniciará campaña en YouTube con el fin de presionar a Nestlé para que rompiera relaciones con el proveedor de aceite de palma africana Sinar Mas ya que según la ONG la tala de este árbol exterminaba el hábitat del orangután, animal en vía de extinción. Con base en esto definir pautas que le permitan a una organización gestionar de manera más efectiva y eficiente una crisis de comunicación que se origine en medios virtuales

### **1.4. Objetivos**

**1.4.1. Objetivo General.** Determinar los errores y las lecciones que se pueden aprender de la campaña que se inició en medios virtuales por parte de Greenpeace contra Nestlé por la compra de aceite de palma africana para la elaboración del chocolate Kit Kat y con base en esto determinar la necesidad y aplicación practica de

crear manuales para la gestión de crisis similares que afecten la reputación empresarial.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ❖ Analizar respuesta de Nestlé frente a campaña de Greenpeace
- ❖ Identificar las diferencias entre el manejo y el impacto que pueda tener una crisis de reputación en un medio virtual frente a uno tradicional
- ❖ Conocer las posibilidades y el alcance que brindan las herramientas de la web 2.0 en el manejo de la reputación corporativa

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Crisis

**2.1.1. ¿Qué es una crisis?** Normalmente y en especial para la cultura occidental crisis es sinónimo de problemas y como tal esto genera incertidumbre y algunas veces pánico en las personas u organizaciones que la experimentan. Esto es una muestra de cómo los occidentales actúan ante diversas situaciones solamente con la perspectiva del hoy y no con visión de cómo esa crisis será una oportunidad de mejora y crecimiento.

Evidencia de esta afirmación es una de las definiciones que proporciona de crisis el Diccionario de la Real Academia de la Lengua: “Situación dificultosa o complicada”<sup>2</sup>.

Pero si se tiene en cuenta la etimología<sup>(\*)</sup> de la palabra el panorama es diferente e interesante puesto que crisis tiene su origen en la palabra griega “krísis” y ésta a su vez viene del verbo “krinein”, que significa “separar” o “decidir”. Ambos conceptos no tienen una connotación negativa, sino por el contrario hacen referencia al análisis y a la reflexión.

En el momento en que se toma como referencia la cultura oriental, la definición puede diferir en lo absoluto de la occidental; es decir, de la que proporciona la RAE, puesto

---

<sup>2</sup> DICCIONARIO REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [en línea], 22 ed. 2009. Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drae/>

<sup>(\*)</sup>Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, etimología es: f. Origen de las palabras, razón de su existencia, de su significación y de su forma

que para ellos una crisis no es una situación complicada sino todo lo contrario: consideran que es una oportunidad de cambio (\*).

Teniendo como referencia esta última definición y trasladándola al ámbito organizacional, la crisis no es necesariamente una situación difícil sino que por el contrario puede convertirse en un espacio propicio para implementar mejoras en beneficio de la organización. De hecho a lo largo de este análisis se evidenciará como varias compañías han encontrado alternativas para crecer luego de haber experimentado una crisis.

En cuanto a la comunicación organizacional, se podría definir la crisis como toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la organización, con trascendencia e importancia para el público, que compromete la reputación, capacidad y credibilidad de la misma.

Según el académico Joan Costa, *“una situación de crisis es aquella en la que se pone en juego la imagen corporativa de la empresa”* y sin decir que sea el único escenario, es en esta situación donde el rol del comunicador es determinante porque su estrategia será determinante para contrarrestar el efecto de la crisis sobre la reputación de la organización.

Sin embargo, bajo la perspectiva de Costa no todo conflicto deviene en crisis. Muchas veces sobrevienen dificultades que no trascienden el ámbito privado de una organización, y por lo tanto no ponen en entredicho su imagen pública. Pero, estos casos son cada vez menos frecuentes debido a varios factores, entre los que se destacan:

- ❖ La globalización (\*\*)(\*\*), que permite que cualquier hecho local se convierta potencialmente en un fenómeno global y

---

(\*)Para los chinos la palabra crisis (**WēiJī**) se compone de dos ideogramas: **Wēi** que se traduce como “peligro” y **Jī** que significa “chance” u “oportunidad”.

(\*\*)La **globalización** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados,

- ❖ El deseo intuitivo de develar los secretos de las organizaciones, sus anomalías y sus errores por parte de los medios de comunicación, que han incorporado las crisis en el primer lugar de sus opciones informativas<sup>3</sup>.

Los empresarios hoy se enfrentan a un fenómeno adicional: el poder de los nuevos medios y de la web 2.0 (\*). Cada usuario tiene la posibilidad de reportar la realidad tal y como la ve, al igual que un reportero, pero con mayor libertad. Esto es lo que se ha denominado *networking* social o redes colaborativas, ejemplos de éstas son: Facebook, Twitter, Linked In, entre otros.

Estos factores incrementan la incertidumbre en la que viven los individuos y las organizaciones, configurando lo que Beck ha denominado la “sociedad del riesgo”. En su obra del mismo nombre, el sociólogo alemán describe como el desarrollo industrial no regulado por el sistema político produce riesgos de una nueva magnitud. Dichos riesgos son incalculables, imprevisibles e incontrolables por la sociedad actual

Una crisis no termina en la organización que lo sufre, sino que puede extenderse a un sector empresarial completo e inclusive más allá. Cuando una empresa líder sucumbe a este caos puede llegar a ponerse en duda a todo el sector aunque la competencia no haya estado relacionada directamente. Un caso reciente es lo ocurrido el 20 de abril de 2010 con la British Petroleum y el derrame de petróleo en las costas del Golfo de México. Esta tragedia ha provocado que las regulaciones en contra de la explotación en zonas marítimas se revisen y modifiquen, afectando así a otras petroleras.

---

sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

<sup>3</sup> TIRONI, Eugenio y CAVALLO Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus, 2006. p. 273.

(\*)La Web 2.0 es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la Web, enfocadas al usuario final. Se trata de aplicaciones que generen colaboración y de servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio.

## **2.1.2. Manejo de comunicación de crisis en una organización no lucrativa y una empresa**

### **2.1.2.1. Diferencias fundamentales entre organizaciones no lucrativas y empresas.**

Para muchos autores no hay distinción entre organización y empresa o quizá se usa de manera indiscriminada cada uno de los dos conceptos, pero hay diferencias y no solo de forma sino también de fondo.

Organización es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas<sup>4</sup>, pero de este concepto se desprenden dos. Uno es el de empresa como organización con una finalidad netamente económica y en contraposición esta el de las organizaciones no lucrativas.

Ambas tienen en común que están constituidas por personas; enfocan su trabajo hacia un objetivo y tienen reglas que las regulan. Pero la diferencia radica en que el fin de cualquier empresa es generar utilidades para repartirlas entre los socios y en el caso de las organizaciones los ingresos se reinvertirán en los proyectos relacionados con su misión.

Además de lo anterior hay otras diferencias clave. La primera radica en la fuente de los ingresos, pues en las organizaciones no lucrativas se reciben de diversas fuentes tales como impuestos, deudas, contribuciones y en ocasiones la venta de sus servicios o productos, pero en las empresas provienen exclusivamente de la venta de sus productos o servicios a individuos u organizaciones (\*).

---

<sup>4</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. 31 ed. México: Editorial Limusa, 1995. p. 211

(\*)En algunos casos las empresas también pueden recibir dinero por otras actividades derivadas de su planeación estratégica como pueden ser ventas de compañías o segmentos

Con respecto a sus clientes, las organizaciones no lucrativas tienen una relación menos directa con los mismos porque aquellos a quienes sirven no son necesariamente los que contribuyen a financiar las operaciones de la organización.

En el caso de la medición de cumplimiento de objetivos se dificulta más en las organizaciones no lucrativas porque éstas no cuentan, generalmente, con objetivos tan claros. Mientras que las empresas si pueden medir fácilmente sus ventas, cuota de mercado, ganancias, retorno de las inversiones, etc.

Por otro lado, resulta básico señalar que las organizaciones no lucrativas están construidas alrededor de un *servicio*. El cual puede definirse como el “valor social de hacer bien”, por tanto, una de las características que identifican a las organizaciones no lucrativas es que los valores financieros deben estar al servicio de los valores sociales y que estos últimos sólo tienen sentido si es que son mirados como benéficos.

Las organizaciones no lucrativas tienden a desarrollar su cultura organizacional alrededor de una causa. Sus miembros deben poseer actitudes y comportamientos altruistas lo cual implica el reto de mantener la motivación, las creencias y los valores compartidos de estos trabajadores ante la posibilidad de que fluctúen hacia otras organizaciones con mejor incentivo económico. Esto también influye negativamente en el sentido de pertenencia y fidelidad de los trabajadores a las organizaciones, pues existe la tendencia a fomentar creencias en los mismos de fidelidad a su profesión más que para la organización.

**2.1.2.2. La comunicación de crisis en las organizaciones no lucrativas y en las empresas.** Al igual que las empresas, las organizaciones no lucrativas se encuentran sometidas a las mismas demandas económicas y competitivas, obviamente teniendo en cuenta que hay diferencias en sus objetivos. Bajo estas circunstancias, encontramos que la comunicación organizacional se convierte en una herramienta estratégica y

competitiva, no sólo porque ayuda a formar la imagen deseada en sus stakeholders sino porque nos permite influir sobre ellos.<sup>5</sup>

En el caso de las organizaciones no lucrativas, la tarea básica de la comunicación organizacional consiste en transmitir los valores, la cultura y la misión que ésta tiene para con su entorno y con la sociedad en general, a fin de crear en sus stakeholders una imagen de organización socialmente responsable, lo que generará más confianza y compromiso por parte sus diferentes públicos.

También se debe “considerar la existencia de un *elemento intencional* en la comunicación institucional en las organizaciones no lucrativas, indicando que su razón de ser es la realización de un esfuerzo deliberado con el objetivo de conseguir una respuesta”<sup>6</sup>. Respuesta que donantes y voluntarios condicionan a la transparencia absoluta de las acciones por parte de las organizaciones que apoyan.

Casos como el que se presentó en la década de 1990, cuando los titulares sobre el salario anual de 360.000 dólares del expresidentes del *United Way of America*<sup>(\*)</sup>, William Aramony, su lujoso estilo de vida y una avalancha de noticias posteriores similares, erosionaron la confianza pública de muchas organizaciones benéficas. Ese fue el punto de partida para que la opinión pública empezara a exigir mayor vigilancia, y una declaración exhaustiva de los gastos.

El impacto de estas situaciones es amplio porque las organizaciones no lucrativas se pueden ver afectadas por las actuaciones de una organización ajena, ya que un

---

5 MARTÍNEZ, Gema. La comunicación corporativa: variable estratégica en las organizaciones no lucrativas. En: Revista Razón y palabra [en línea]. 2005, vol. 42. Disponible en Internet: <<http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n42/gmartinez.html>>.

6 VENIS I DOMÈNECH, Alfred. Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector. 1 ed. [s.l.] Granica, 2004. p. 173

(\*)United Way of America, es una organización sin fines de lucro que trabaja con casi 1.300 oficinas de las vías locales de los Estados Unidos. Su enfoque es identificar y resolver problemas urgentes de la comunidad.

problema ético o de corrupción puede afectar a la credibilidad y éstas acaban siendo cuestionadas por la sociedad

Es en este caso cuando las comunicaciones se deben encargar tanto de ayudar a reconstruir la credibilidad, como de mantener o intentar restaurar la confianza pública de los donantes y de los grupos de voluntarios.

La preparación, desde la perspectiva de comunicaciones, para responder a una crisis en los dos tipos de organizaciones, es indispensable y contempla las mismas etapas<sup>(\*)</sup>. La diferencia estará en la definición de los stakeholders y en los mensajes que se deben elaborar.

El papel clave de la comunicación en la gestión de crisis de cualquier organización, es el de mitigar el impacto que dicha situación pueda tener sobre la reputación de la compañía e informar de manera oportuna y clara a los stakeholders. Dependiendo de lo estratégico del proceso de comunicaciones, las organizaciones verán o no los resultados.

Para el caso de las organizaciones no lucrativas un mal manejo minará su credibilidad y como consecuencia habrá una disminución en el recaudo de donaciones y en la consecución de voluntarios. Para las empresas el impacto se dará en una disminución en las ventas e inevitablemente esta situación será aprovechada por sus competidores.

**2.1.3. Crisis y cultura organizacional.** Cultura organizacional es el nivel más profundo de presunciones y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen tanto la visión que la empresa tiene de sí misma como de su entorno.

---

<sup>(\*)</sup> Más información acerca de las crisis en el numeral 2.1.5

La cultura se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado (Smircich, 1983).<sup>7</sup>

Cada organización tiene una cultura propia y única porque hay varios factores que influyen en su formación:

- ❖ Fundadores y/o líderes: sobre ellos descansan los valores básicos y también con base en ellos se crean mitos que afianzan la cultura corporativa.
- ❖ Ritos: sirven para reforzar el sentimiento de hermandad o de orgullo
- ❖ Símbolos: dan carga afectiva
- ❖ Valores: pilares de la cultura corporativa. Ideas que forman moral de la organización. Su función es controlar, establecer normas de comportamiento y sancionar las acciones que van en contravía de esos valores.

Además de construir una identidad propia, la cultura corporativa, en el caso de una compañía que tenga una cultura fuerte, favorece la cohesión interna porque une a los miembros y los enorgullece. También involucra a su personal en el proyecto organizacional porque genera conexión entre los valores personales y los de la organización, de esta forma el individuo percibe que su éxito depende en gran medida de sus buenas condiciones laborales y del ambiente laboral.

En lo que respecta a la crisis, la conexión está determinada por las características de cada cultura<sup>8</sup>. Por un lado una crisis se puede presentar en una cultura débil con mucha reactividad o en una fuerte con valores definidos, difundidos y aprehendidos.

---

<sup>7</sup> SMIRCICH, Linda. 1983, Citado por GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas Psychologica. Enero-mayo, 2006, vol.5 no.1, .p. 165.

<sup>8</sup> ANDRADE, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. En: Revista Razón y palabra [en línea]. 1996, no. 4. Disponible en Internet: <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html#6>>

También hay culturas funcionales que les permiten a la organización alcanzar con mayor facilidad su misión y cumplir sus metas.

**Tabla 1. Modalidades de la cultura organizacional**

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| Cultura débil-disfuncional | Cultura fuerte-disfuncional |
| Cultura débil funcional    | Cultura fuerte-funcional    |

Fuente: Claudia María García Álvarez Una aproximación al concepto de cultura organizacional.

❖ **Cultura débil-disfuncional:** se caracteriza porque en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada y va a responder reactivamente porque no tiene experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

❖ **Cultura fuerte-disfuncional:** Aunque en ella existen significados compartidos, éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio.

❖ **Cultura débil-funcional:** Al igual que en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Para estas organizaciones la cultura es un obstáculo para un manejo adecuado de la crisis por la variedad de interpretaciones. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

❖ **Cultura fuerte-funcional:** Hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

**Tabla 2. Resumen tipos de cultura y sus características**

|                     | DÉBIL                                                                                                                           | FUERTE                                                                                                                      |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DISFUNCIONAL</b> | Pocos significados compartidos<br>Heterogeneidad en la percepción y acción<br>Desorientación<br>Reactividad                     | Significados compartidos<br>Desorientación<br>Resistencia al cambio<br>Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas |
| <b>FUNCIONAL</b>    | Pocos significados compartidos<br>Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente<br>Percepción poco realista<br>Pragmatismo | Significados compartidos<br>Percepción homogénea y realista<br>Acciones concertadas y planeadas de antemano                 |

Como se muestra en el siguiente cuadro, dependiendo de esas características se dará la respuesta de la organización ante la crisis que se llegue a presentar:

**Tabla 3. Respuestas de las diferentes culturas ante una crisis**

|                     | DÉBIL                                                            | FUERTE                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DISFUNCIONAL</b> | Cultura es un obstáculo para un manejo adecuado de la crisis por | En situaciones de crisis, la cultura es un obstáculo debido a la rigidez para percibir la realidad y a la dificultad para considerar otras alternativas |

|                  |                                 |                                                                                   |
|------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FUNCIONAL</b> | la variedad de interpretaciones | Utilizan cultura y capacidad de planeación, como recurso para enfrentar la crisis |
|------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano se hará presente y de acuerdo a las características de la cultura de cada organización, determinará como, cuándo y de que forma responderá antes, durante y después de la misma.

**2.1.4. Reputación corporativa y crisis.** Cuando se habla de reputación se hace referencia a uno de los activos intangibles<sup>(\*)</sup> más importantes de la empresa. Con eso queda claro que lo que se está en juego es de vital importancia.

Para el Foro de Reputación Corporativa, representante español del Reputation Institute<sup>(\*\*)</sup> y uno de los entes autorizados en lo que se refiere a reputación corporativa, “la reputación es el conjunto de percepciones sobre la empresa que tienen los diferentes grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos, es decir, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”.<sup>9</sup>

Esa percepción será positiva en la medida en que se haga una gestión integrada de diferentes variables como son: ética y buen gobierno, innovación, productos y

---

<sup>(\*)</sup>Esta expresión define un grupo de activos no físicos, como: patentes, derechos, marcas, procesos secretos, etc.

<sup>(\*\*)</sup>La *Reputation Institute* es la principal organización internacional dedicada al avance del conocimiento sobre la reputación corporativa.

<sup>9</sup> FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA [en línea] Disponible en Internet: <[www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)>.

servicios, entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, y resultados financieros y liderazgo<sup>(\*)</sup>.

Reputation Institute mide cada año la reputación de las empresas más grandes del mundo. En la última encuesta que se aplicó a más de 60.000 consumidores en 32 países (2010) Google, una compañía que sólo tiene presencia en la web, ocupó el primer lugar.

Anthony Johndrow, Director General del Reputation Institute<sup>10</sup> en los Estados Unidos, considera que aunque los productos y servicios de Google son un gran ingrediente para que esta empresa tenga una buena reputación, no son los únicos. Otros factores también son importantes, y llegaron a serlo más que los anteriores, como su ciudadanía (soportada en buenas causas y en no atentar contra el medio ambiente), gobierno (comportamientos éticos y su apertura y transparencia en sus negociaciones) y lugar para trabajar (buen trato a sus empleados).

Además de lo que menciona Johndrow, los stakeholders se formarán una imagen positiva, de aprecio, lealtad y respaldo hacia una organización, solo si sus actuaciones y principios son coherentes con aquello que promueve o representa y con el mensaje transmitido.

Las organizaciones no solo deben preocuparse por lograr sus objetivos sino por como lo hacen, porque en caso contrario pueden surgir incoherencias, como le sucedió a uno de los mayores bancos europeos, Barclays, “que a la vez que anunciaba nuevas políticas para mejorar la atención a los consumidores, cerraba sucursales en zonas

---

(\*)Según el Fondo de Reputación Corporativa estos son los elementos que cada organización debe tener en cuenta para conformar una reputación positiva.

10 LOHR, Steve. Google wins the reputation sweepstakes. En: The New York Times. New York. 8, julio, 2008. sec. technology. p. 15.

rurales donde las comunidades locales veían en le banco una parte fundamental de sus vidas.”<sup>11</sup>

Para conseguir una buena reputación el punto de partida debe ser la realidad de la organización, lo que se ha logrado durante años. Lo que ha construido desde su consolidación será fundamental para proyectar una imagen enmarcada en la transparencia.

En ese orden de ideas se podría decir que la reputación se consigue con la suma de comportamientos que nacen al interior de las organizaciones y que se prolongan a lo largo del tiempo con cada uno de sus públicos estratégicos. Es lo que se conoce como stock de confianza.

Ese stock de confianza brindará a las organizaciones una “cuenta de ahorro” de percepciones positivas, que les permitirá mitigar el impacto de una crisis. Porque si por el contrario “la trayectoria de la organización está marcada por las sospechas, los rumores y las desconfianzas, el impacto de la crisis puede ser devastador”.<sup>12</sup>

**2.1.5. Comunicación de crisis.** Definitivamente un momento determinante en la consolidación de las Relaciones Públicas tiene que ver la fundación de la primera agencia “The Publicty Bureau” que nació en 1900 en Bostón<sup>13</sup> con el propósito de defender a una compañía de ferrocarriles de las incesantes críticas públicas.

Sin embargo el escándalo que se registró en los 80’s cuando el analgésico Tylenol, propiedad de la multinacional Johnson & Johnson, fue víctima de un sabotaje y este episodio provocó la muerte de 7 personas, se considera como un momento histórico

---

<sup>11</sup>ANTÓN FERREMONÉ, Eva. Reputación Corporativa online: beneficios para las empresas. [en línea] Barcelona. .p. 10. Disponible en Internet: <[www.prestigiaonline.com](http://www.prestigiaonline.com)>

<sup>12</sup> TIRONI, Eugenio y CAVALLO Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus, 2006. p. 288

<sup>13</sup> CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. Manual de Relaciones Públicas. Madrid: Vision Net, 2007. p. 150

clave para que las compañías entendieran a lo que se enfrentaban y las consecuencias que una crisis podría desencadenar sin un manejo adecuado de las comunicaciones.

En estos dos casos y aunque con muchos años de diferencia de por medio, las compañías se enfrentaron a un desequilibrio en la relación normal de una organización con su entorno y en la que, como consecuencia, se afecta su imagen pública. Es allí donde la Comunicación Estratégica es la protagonista.

Con el paso del tiempo los riesgos son peores y la capacidad destructiva de las crisis es ilimitada. No sólo se presenta una caída en los ingresos sino por el contrario las repercusiones pueden ir hasta confianza dañada, clientes insatisfechos, desmoralización interna, reputación por los suelos y en algunos caso la desaparición del mercado.

“Pero, en realidad, la amenaza no está en la crisis, de hecho son inevitables, sino en el modo en que son administradas y controladas”.<sup>14</sup> Para esto, aunque parezca obvio, lo fundamental es estar preparados para responder.

Sin embargo cada crisis es diferente, cada una tiene su propia dinámica y por supuesto la forma de responder depende de múltiples y numerosas variables. Lo que si contribuye para minar el impacto de las mismas es contar con las herramientas para enfrentarlas.

Aunque parezca inverosímil, tan sólo un 40% (cuarenta por ciento) de las compañías europeas cuentan con planes de gestión frente a situaciones de crisis, lo que demuestra que hay una altísima tendencia a la improvisación<sup>15</sup>o en algunas ocasiones a no dar una respuesta a los grupos de interés.

---

<sup>14</sup> TIRONI, Eugenio y CAVALLLO Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus, 2006. p. 290

<sup>15</sup> CERVERA FANTONI, Ángel Luis. Comunicación Total. 4 ed. Madrid: ESIC, 2008. p. 354

Sin embargo y aunque exista un escenario distinto en donde las organizaciones se han preparado de manera adecuada para enfrentar a una crisis hay varios factores que hacen de éstas un verdadero reto: son sorpresivas porque siempre se presentan en un momento inesperado y son únicas ya que la organización sentirá que pasa por una situación irrepetible y extraordinaria.

Tabla 4. Tipos de crisis e impacto<sup>16</sup>

| ORIGEN   | ÁMBITO                                      | REPERCUSIÓN | INTENSIDAD | GEOGRAFÍA     |
|----------|---------------------------------------------|-------------|------------|---------------|
| Endógena | Corporativa                                 | Silenciosa  | Leve       | Local         |
| Exógenas | De producto                                 | Mediática   | Moderada   | Nacional      |
|          | Laborales                                   |             | Grave      | Internacional |
|          | Sectoriales derivadas de incidencias graves |             |            |               |

Fuente. Miguel López Quesada. ¡Estamos en Crisis!

Es equivocado pensar que la comunicación puede y debe resolver la crisis en si misma. Las crisis del tipo que sean necesitan una resolución técnica, profesional o empresarial. Los objetivos de la comunicación en esta situación son salvaguardar la imagen de la organización y transmitir a las audiencias clave responsabilidad, transparencia y control.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> LÓPEZ QUESADA, Miguel. ¡Estamos en Crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones. Madrid: CIE Dossat Madrid, 2003. p. 119.

<sup>17</sup> TUÑEZ LÓPEZ, Miguel. Comunicación Preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. La Coruña: Netbiblo. 2007. p. 53

### **2.1.6. Fases y períodos de la crisis**

**2.1.6.1. Pre-crisis.** Como todas las crisis son diferentes y ocurren de manera imprevisible, no hay reglas definidas para elaborar un buen plan de comunicación en momentos de crisis.

Pero lo que si esta bajo el control de cualquier organización es la construcción del stock de confianza con el que se logre “influnciar” a sus stakeholders por medio de experiencias concretas y verídicas y por el otro lado prepararse y entrenar a todos sus funcionarios para responder con el menor grado de improvisación.

Esto implica:

- ❖ Evaluar las respuestas de la organización ante crisis que se hayan presentado a lo largo de su historia con el fin de constituir un aprendizaje que será fundamental para los pasos siguientes.
- ❖ Tener un inventario de riesgos y los públicos de interés que se pueden ver afectados
- ❖ Diseñar protocolos de procedimientos que deben ser conocidos por la totalidad de la organización, en los que se incluyan modelos de comunicados que serán clave para responder con inmediatez ante una situación de crisis.
- ❖ Entrenar a la alta dirección frente a los peores aspectos que se puedan desatar en una crisis. Uno de estos tiene que ver con desarrollar habilidades para ser vocero con el público interno y otro para el externo.
- ❖ Definir medios de comunicación adecuados para las diferentes audiencias

**2.1.6.2. En medio de la crisis.** Cuando la crisis ya ha estallado, la gestión de crisis se debe concentrar en 3 focos<sup>18</sup>:

- ❖ Construir una versión de los hechos que otorgue a la organización legitimidad argumental, porque normalmente las tres primeras exigencias de la opinión pública son una respuesta, una explicación y una versión creíble.
- ❖ Focalizar los mensajes en los públicos objetivos, ya sean internos, externos o intermedios.
- ❖ Vigilar la consistencia y el ritmo global del proceso de comunicación de crisis porque las soluciones sólo deben aparecer después de evaluar la situación y las capacidades de la organización
- ❖ Actuar con altísima oportunidad porque en este caso será clave que la organización se constituya como la fuente oficial de la información. Los grupos de intereses no deberán buscar respuestas en terceros. La reacción en las primeras horas de una crisis es fundamental, "son momentos cruciales en los que hay que ser transparente, aportando soluciones. Es importante hablar de cómo se va a resolver la situación sin perderse en elucubraciones de por qué ha estallado la crisis. Ya habrá tiempo de encontrar culpables, lo primero es reducir las consecuencias", explica López-Quesada, autor del libro ¡Estamos en crisis!<sup>19</sup>

Aunque parezca obvio y de acuerdo con lo que propone López Quesada en su manual de gestión de crisis, a pesar de que una compañía cuente con todos los medios y la mejor infraestructura, "el éxito ante una situación crítica seguirá residiendo en los hombres y mujeres que, con sus conocimientos técnicos, su trabajo en equipo, mucho sentido común, un análisis permanente de la situación, comunicación hacia dentro y hacia fuera, instinto y algo de suerte, afronten los hechos y tomen decisiones

---

<sup>18</sup> TIRONI, Eugenio y CAVALLO Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus, 2006. p. 290

<sup>19</sup> LÓPEZ QUESADA, Miguel. ¡Estamos en Crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones. Madrid: CIE Dossat Madrid, 2003. p. 90

acertadas”<sup>20</sup>

**2.1.6.3. Post-crisis.** A medida que la crisis se resuelve, se regresa al estado normal y se entiende mejor lo sucedido, al mismo tiempo que todos los protocolos de recuperación se ponen en marcha.

Esta fase se caracteriza por una reducción del interés tanto por parte del público como de los medios. Una vez que la crisis se ha resuelto, puede ser necesario responder las preguntas de los medios sobre cómo se manejó el evento.

Puede ser necesario establecer una fuerte estrategia de relaciones públicas enfocadas a recuperar la confianza de las audiencias afectadas.

Cuando la crisis ha terminado es fundamental también evaluar el desempeño del plan de comunicación de crisis, documentar las lecciones aprendidas y determinar las acciones específicas que lleven a mejorar el sistema o el plan de crisis.

Algunos puntos que deberían revisar los responsables de la comunicación en las organizaciones, con el apoyo de un equipo interdisciplinario o en su defecto del comité que participó en la crisis son:

- ❖ Decisiones adoptadas
- ❖ Cobertura mediática generada: ¿se ha llegado a todos los públicos interesados?
- ❖ Evaluación del impacto real de la crisis sobre la reputación/ imagen de la empresa y sobre las ventas.
- ❖ Se demuestra el control de la situación desde el primer momento
- ❖ Los mensajes transmitidos han llegado a la opinión pública de forma clara

---

<sup>20</sup> Ibíd. p. 73

## 2.2. LA WEB 2.0

**2.2.1. ¿Qué es la web 2.0?** El término web 2.0 fue acuñado por O'Reilly Media en 2004 con el artículo *What is the web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, para referirse a una segunda generación de web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los *blogs*, los *wikis* o las *folcsonomías*, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. Gracias a aplicaciones como *Wikipedia*, *YouTube*, *Flickr*, *WordPress*, *Blogger*, *Myspace*, *Facebook*, *Twitter*, entre otras, este fenómeno se popularizó.

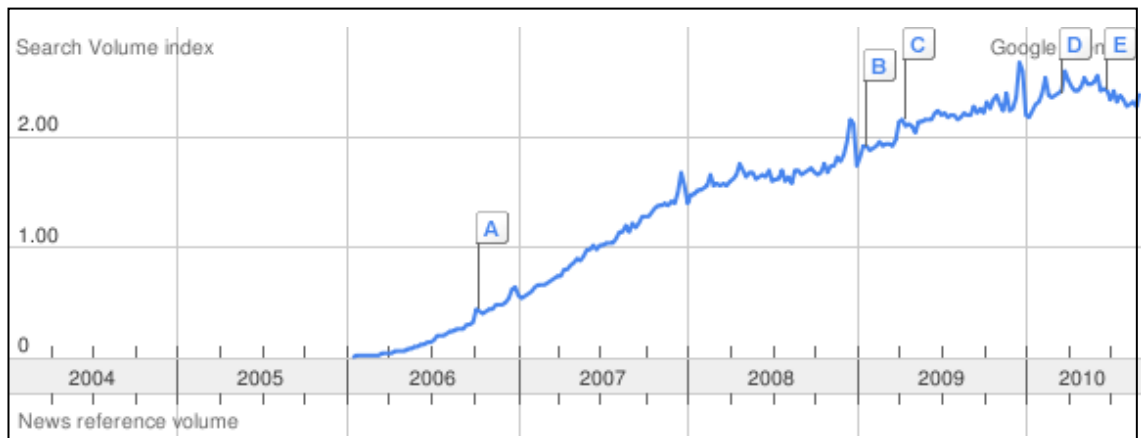
En esta etapa de la Internet el usuario es el rey ya que tendrá la posibilidad de colaborar, aprender, participar, interactuar y crear. O'Reilly menciona algunos principios que caracterizan a la web 2.0:

**1. La World Wide Web como plataforma:** En la última década el usuario tiene la disponibilidad de encontrar en Internet programas a los que puede acceder totalmente gratis. Es decir, las herramientas y los contenidos existen en la propia Web y no en la computadora del usuario. "La inspiración radica en una idea clave: el producto mejora con el uso y con el crecimiento de una comunidad que no cesa de subir contenidos"<sup>21</sup>. Tal es el caso de *YouTube*, una plataforma en la cual los usuarios pueden publicar vídeos sin costo y que diariamente recibe más de 100 millones de visitas.

---

<sup>21</sup> COBO ROMANÍ, Cristóbal y PARDO KUKLINSKI, Hugo. Planeta web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios fast food. Barcelona: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, 2007. p. 25

**Figura 1. Crecimiento de YouTube desde su creación hasta el 2010**



Fuente. Google Analytics

**2. El fortalecimiento de la inteligencia colectiva:** En este principio se basa la Web 2.0, ya que los servicios adquieren cada vez más valor y utilidad a medida que más usuarios los utilicen. Pueden ser pasivos, navegando a través de los contenidos, o activos creando y aportando sus contenidos. El sitio que más representa este principio es Wikipedia.

**Figura 2. Número de visitantes de Wikipedia (2004-2010)**



Fuente: Google Analytics

3. **La gestión de las bases de datos como competencia básica:** El ejemplo que cita O'Really para esta categoría es *Amazon*, “compañía que con la misma base de datos de otras librerías en línea tuvo desde sus comienzos una política de enriquecimiento de información, en muchos casos generados por los usuarios. Hoy su base de datos es mucho más potente que los recursos originales de los que dependió en sus comienzos”.<sup>22</sup> Compañías insignias como *e-bay*, *Blogger.com*, *Goggle*, *YouTube*, entre otras, mezclaron altas dosis de creatividad con su capacidad para entender el lenguaje de la Web y de los internautas para crear ideas innovadoras de negocio que han crecido al mismo ritmo que Internet.

4. **Los modelos de programación ligera junto a la búsqueda de la simplicidad:** Éste también es un aspecto clave para el éxito de la Web 2.0, ya que se trata de sistemas programados que le permiten al usuario interactuar online con aplicaciones a gran velocidad, casi como si estuviesen navegando con su propia computadora.<sup>23</sup> Ahora la experiencia para los usuarios es mucho más enriquecedora, acompañada de interfaces gráficas amigables. Hay bastantes ejemplos, pero uno de los más reconocidos es *Gmail*.

5. **El software no limitado a un solo dispositivo:** Las herramientas de la Web 2.0 no están dirigidas exclusivamente a las computadoras. Los teléfonos móviles y otros productos convergen perfectamente con esta tecnología.

---

<sup>22</sup> COBO ROMANÍ, Cristóbal y PARDO KUKLINSKI, Hugo. *Planeta web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios fast food*. Barcelona: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, 2007. p. 30

<sup>23</sup> ZANONI, Leandro. *El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0*. Buenos Aires: Ediciones B, 2008. p. 30

6. **Las experiencias enriquecedoras de los usuarios:** *Second Life*<sup>(\*)</sup> y los blogs<sup>(\*\*)</sup> representan un par de ejemplos de la interactividad que puede llegar a tener un sitio web.

Como afirma el experto en esta materia Javier Celaya: el éxito de la segunda generación de Internet puede resumirse en tres factores: un acceso a centenares de aplicaciones multimedia gratuitas, el poder de la inteligencia colectiva y la constante participación de los usuarios.

Esta revolución digital no gira en torno a las tecnologías, sino que esta basada en los usuarios. Lo menos importante es cuántos aplicativos existen, la prioridad en la web 2.0 es la posibilidad que tiene cualquier persona de participar.

Esa participación no es otra cosa que lo referente a cómo la Web se enriquece cuando interactúan más personas. Las nuevas tecnologías potencian el intercambio y la colaboración entre los usuarios. Esto finalmente genera beneficios tanto individuales como colectivos. Uno de los tantos ejemplos que se pueden encontrar es el de la Universidad de California con su proyecto SETI@HOME, en el cual cinco millones de computadoras interconectadas en todo el mundo analizan información procedente del espacio con el fin de explorar la existencia de señales de inteligencia extraterrestre en el Universo.

Precisamente en esta era de la información la propagación de contenidos y colaboración ha permitido el desarrollo y la expansión del conocimiento. Es lo que se conoce como la construcción colectiva del saber, idea que impulsó a Berners Lee a crear la Internet.

---

<sup>(\*)</sup>Mundo/video juego virtual con personajes (avatares) en el entorno de ciudades y mobiliario urbano creado por los usuarios.

<sup>(\*\*)</sup>Página web hecha de bloques de texto o entradas, usualmente cortos, frecuentemente actualizados, que están arreglados en orden cronológico inverso

Berners – Lee, también se refirió a otro concepto igual o más fascinante que los anteriores: intercreatividad, que es la mezcla entre interconectividad y creatividad. Él señaló “deberíamos ser capaces no sólo de encontrar cualquier tipo de documento en la web, sino también de crear cualquier clase de documento fácilmente. Deberíamos no sólo poder interactuar con otras personas. La intercreatividad es el proceso de hacer cosas o resolver problemas juntos”.<sup>24</sup>

Aunque ya se habla de una Web 3.0, el futuro no está marcado por creación y mejora de aplicativos sino dependerá de la colaboración de los millones de usuarios que transformen la Web en una gran comunidad de gestión del conocimiento y reinventen esta red que trasciende fronteras.

#### **2.2.2. Las herramientas de la web 2.0 o los formatos de la horizontalidad.**

Aplicaciones en la web 2.0 son cientos o miles, pero agruparlas en 10 categorías será menos complejo para entender cómo funcionan y así determinar posteriormente cómo administrarlas adecuadamente para soportar procesos de comunicación en la organización:

**1. Grupos de discusión:** Es la forma de participación más antigua en el mundo virtual, y sigue siendo la más popular. Abarca desde los foros hasta las listas de correo y las salas de chat. Los participantes promueven grupos para responder preguntas de soporte técnico, discutir sobre equipos deportivos, compartir experiencias sobre el cuidado de la salud o unirse a un proyecto de trabajo colaborativo.

**2. Blog:** Originalmente llamado Weblog, es una página Web hecha de bloques de texto o entradas, usualmente cortos, frecuentemente actualizados, que están arreglados en orden cronológico inverso. La tecnología del blog es el punto intermedio entre el

---

<sup>24</sup> COBO ROMANÍ, Cristóbal y PARDO KUKLINSKI, Hugo. Planeta web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios fast food. Barcelona: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, 2007. p.45

correo electrónico y la Web, por lo que se le llama “el eslabón perdido” en la cadena de las comunicaciones.

Según José Luis Orehuela, uno de los mayores expertos sobre este tema y profesor de la Universidad de Navarra, existen tres tipos de blogs: los personales, los temáticos o profesionales y los corporativos.

Sin entrar en la discusión de si son un medio de comunicación o no, lo importante y que deben tener en cuenta las organizaciones es que se maneja por “líderes de opinión” que podrán influir sobre un grupo de personas y hasta sobre la agenda informativa de los medios de comunicación tradicionales.

Los datos son impactantes, pues de acuerdo a un estudio publicado por *Technorati*, cada segundo se publican más de 17 artículos en la blogosfera. Es decir, cada día tienen lugar cerca de 1,3 millones de conversaciones entre miles de consumidores.<sup>25</sup>

Para las organizaciones, los blogs representan beneficios ya que les permiten:<sup>26</sup>

- ❖ Comunicarse directamente con sus públicos clave
- ❖ Obtener una mayor visibilidad de la empresa
- ❖ Analizar el comportamiento, fidelización y hábitos de consumo de los clientes de su competencia
- ❖ Conocer e involucrar a los líderes de opinión que influyen en la toma de decisión de sus clientes
- ❖ Participar en la conversación que tiene lugar en la Red sobre los temas clave de la compañía.

---

<sup>25</sup> COBO ROMANÍ, Cristóbal y PARDO KUKLINSKI, Hugo. Planeta web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios fast food. Barcelona: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, 2007. p.97

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 99

En caso de que una organización decida incorporar los blogs en sus estrategias de comunicación debe entender el nuevo esquema de comunicación participativo; estar dispuesta a formar parte del diálogo y escuchar atentamente.

**3. Punto a punto (Peer To Peer, P2P):** es una aplicación que la gente puede usar para compartir y distribuir archivos digitales con otros directamente o a través de un servidor mediador. Las comunicaciones P2P incluyen la mensajería instantánea y los mensajes de texto.

En la medida en que los teléfonos celulares y otros dispositivos móviles han integrado tecnologías de sonidos digitales, la mensajería instantánea se esta expandiendo fuera de las comunicaciones de texto para incluir sonidos, imágenes y vídeos (MMS). Esto está siendo utilizado punto a punto entre amigos, pero también para enviar fotografías y videos a sitios Web o Weblogs.

Por ejemplo, durante las protestas mundiales contra la guerra en Irak la BBCNews.com pidió a sus lectores enviar fotos desde sus cámaras digitales y teléfonos celulares. En los atentados terroristas contra el Metro de Londres, en el 2005, las únicas imágenes testimoniales procedieron de celulares. Es evidente que la transmisión de un hecho dramático desde un equipo móvil a las pantallas de televisión esta a la vuelta de la esquina.

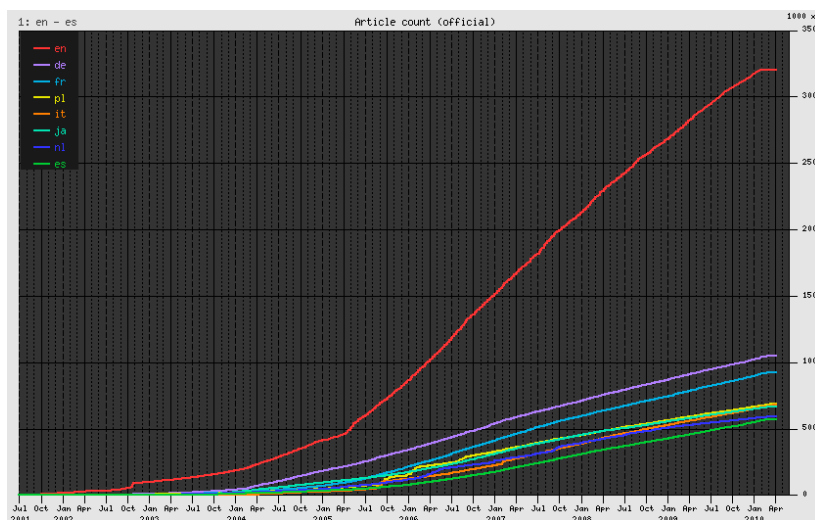
**4. Redifusión de contenidos (Rich Site Summary o Real Simple Syndication, RSS).** Un archivo RSS contiene una lista de titulares, sumarios y enlaces recientemente publicados por un sitio dado. Los lectores Web pueden navegar por estos archivos y buscar grandes cantidades de contenido noticioso a una alta velocidad. Cuando el lector encuentra un ítem de su interés, acepta el titular y toma la historia en el sitio

original. “El RSS trabaja por nosotros, trayéndonos los contenidos que deseemos hasta nuestra casilla de correo o a nuestro navegador Web”.<sup>27</sup>

**5. Wikis:** Su inventor, Ward Cunningham, los definió como sistemas de composición colectiva, medios de difusión, archivos de correo y salas de conversación. El término Wiki (del hawaiano: *Wiki Wiki*, <<rápido>>) se utiliza para nombrar una colección de páginas Web de hipertexto, cada una de las cuales puede ser visitada y editada por cualquier persona en cualquier momento.

Su producto más famoso es Wikipedia, la enciclopedia en línea más grande de Internet, que se ha ido escribiendo a través del aporte de internautas. Desde el 2001, fecha de su creación, hasta la fecha tiene más de 15 millones de artículos y aparece en el listado de las 10 páginas Web más populares de Internet. Tal y como se aprecia en esta gráfica, el crecimiento de la enciclopedia libre ha sido exponencial.

**Figura 3. Crecimiento en la cantidad de publicaciones en la enciclopedia Wikipedia por idioma**



Fuente. Wikipedia.org

<sup>27</sup> ZANONI, Leandro. El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0. Buenos Aires: Ediciones B, 2008. p. 58

**6. Podcasts:** Apenas un mes después de los ataques del 11 de septiembre del 2001 al World Trade Center, Apple lanzó al mercado un reproductor musical portátil del tamaño de una cajetilla de cigarrillos que bautizó *iPod*. Este equipo permite almacenar música digitalmente por lo que se convirtió en un icono de vanguardia y abrió una nueva forma de comunicación con los *podcasts* y los *videocasts*. “El iPod hizo por la radio lo que los blogs hicieron por Internet: multiplicar las opiniones y la participación”.

Específicamente *podcast* o *podcasting* es un método que ofrece contenidos de audio. A través de un archivo digital en formato *podcast* el oyente puede descargarse un archivo sonoro con la información deseada.

**7. Comunidades virtuales:** Son sitios Web donde los usuarios comparten fotos, músicas, diarios y opiniones sobre temas de interés. Dentro de esta misma categoría están las webs de recomendación de noticias a través de la cual los miembros votan y comentan las noticias ya publicadas en Internet.

Sin duda una de las más populares en esta categoría es Facebook, que tan sólo con 6 años de creada ya tiene más de 500 millones de usuarios registrados. Dentro de las novedades que ofrece Facebook está la de crear libremente grupos de cualquier tema; desde fanáticos de Diego Maradona hasta protestas o convocatorias a eventos públicos o privados.

**8. Webs de intercambio de enlaces/marcadores:** Estos sitios ofrecen a sus usuarios un servicio gratuito de gestión de enlaces favoritos. Permiten archivar las direcciones Web que usualmente se grababan en la carpeta de favoritos del computador. Uno de sus aportes más interesantes es que permiten compartir estos enlaces con otros usuarios y determinar el grado de popularidad del enlace.

El sitio por excelencia en esta categoría es Del.icio.us, uno de los marcadores más usados de Internet que fue adquirido por Yahoo en el 2005.

**9. Webs de contactos profesionales:** LinkedIn, Neurona, e-Conozco, Xing, etc. Este tipo de redes sociales profesionales han tenido un gran éxito en los Estados Unidos. Por ejemplo LinkedIn cuenta con más de 15 millones de personas que han publicado sus perfiles personales y profesionales en esta comunidad. Las empresas interesadas en encontrar un determinado perfil profesional pueden rastrear los contenidos de esta red social a través de un buscador interno que les permite segmentar los contenidos por sectores, años de experiencia laboral, idiomas, habilidades, etc.

**10. Webs de intercambio de vídeos:** YouTube se ha convertido en la referencia de este tipo de videotecas. Steve Chen, Chad Hurley y Jawed Karim en mayo de 2005 crearon un servicio web que almacena archivos de video<sup>28</sup>. En un día cualquier You Tube entrega cerca de 100 millones de cortos y tiene 65 mil visitas únicas. Actualmente este sitio es propiedad de Google y se le identifica como la cara visible de una revolución audiovisual, pues cambio el rol pasivo del consumidor.

Como una más de sus hazañas, YouTube cuenta con unos de los índices más altos de permanencia en una determinada Web, cerca de 11,5 minutos por usuario. Definitivamente tal y como lo calificó la revista Time en el 2006, es “el invento del siglo”, por lo menos en cuanto a la Web se refiere.

**2.2.3. La empresa 2.0.** En la etapa inicial de Internet era frecuente que las empresas se preguntasen cuál sería la real utilidad de tener presencia Web, especialmente si no eran del sector de consumo masivo. Esas preguntas están canceladas para siempre.

---

<sup>28</sup> ZANONI, Leandro. El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0. Buenos Aires: Ediciones B, 2008. p. 33

Hoy ninguna organización puede abstenerse de tener una página Web sin enfrentarse a riesgos. Ya no se trata de que la red digital sirva para atraer clientes o de que el sitio propio tenga más o menos visitas. La relación se ha invertido: no es la organización la que se ofrece en el ciberespacio, sino sus *stakeholders* quienes demandan su presencia allí. “No tener identidad como organización en la Web es en la actualidad motivo de sospecha, pues no resulta concebible que quien quiera ofrecer servicios o productos se omita del lugar donde es más fácil identificarlo”.

En el mundo virtual no hay lugar donde esconderse. Si la organización no tiene su propia página, es altamente probable que se encuentren huellas suyas en otros sitios. Los buscadores ayudaran a encontrar esas huellas en pocos minutos y siempre es posible que muchas de ellas no sean favorables.

Pero antes de que cualquier empresa se lance a participar en la Web 2.0 creando un blog, una Wiki o una red social, el equipo de comunicaciones debería analizar la estrategia de la organización y alinear sus acciones con la misma. Nada puede ser aislado, cualquier táctica tendrá un impacto y lo ideal es que sea favorable. En la empresa 2.0 tampoco hay espacio para la improvisación.

Quizá a lo largo del camino se enfrenten a varios retos, uno de estos tiene que ver con el crecimiento exponencial de Internet. Entonces ¿Cómo hacer para posicionarse en un medio que tiene más de 400 millones de páginas Web? Indiscutiblemente esa cantidad de contenido provoca que determinados sitios Web tenga una baja visibilidad.

Hay varias claves para lograrlo. Una de ellas es lograr un mejor posicionamiento en los buscadores, pues a través de ellos se puede generar más del 50% de las visitas. Páginas Web como Google o Yahoo son un método universal para que millones de personas naveguen por la red y encuentren aquella información que están buscando.

El papel de los comunicadores en este caso será el de entender cuáles son los hábitos de los usuarios de Internet; investigar cómo realizan su búsquedas y a partir de allí adaptar su página Web a dichos parámetros para que aparezca en los 10 primeros resultados. Según datos de Nielsen, cuando un consumidor busca un determinado producto o tema solo visita los lugares que salen en las dos primeras páginas.

Las organizaciones no pueden estar ajenas a esta realidad y posicionarse en el mundo virtual de manera estratégica, puesto que sus stakeholders también estarán allí listos a buscar respuestas.

De ahí que la **empresa 2.0** debe pensar de manera global, no departamental. Este tipo de compañía se enfrenta a un **cambio de paradigma** que afecta la forma de entender el marketing, el cliente, la relación comercial y las relaciones públicas, por mencionar algunas. Es decir, es necesario un cambio cultural que transforme la totalidad de la organización.

#### **2.2.4. Reputación online**

**2.2.4.1. Definición y casos de interés.** Para entender qué es reputación corporativa online se debe adaptar la definición de reputación organizacional al nuevo contexto, puesto que la primera es un avance de la segunda. En este caso se puede decir que la reputación online es la valoración alcanzada por una empresa a través del uso adecuado o no de las posibilidades que ofrece Internet.

La reputación corporativa es el todo y la reputación online está dentro de esa definición. En esta última el medio es radicalmente diferente y al igual el comportamiento de sus usuarios, razón por la cual la gestión que la organización haga en el mismo deberá tener un tratamiento especial.

Antes de profundizar en el cómo debe hacerse esa gestión de la Reputación online, se analizarán de manera superficial cuatro situaciones que darán herramientas para entenderla aún mejor.

El primero caso es el de la consultora española Axpe, que se enfrentó en el 2005 a una mala gestión de crisis por las críticas en un blog de un ex trabajador en el que se quejaba de las condiciones laborales y de la falta de profesionalidad de la compañía. Axpe reaccionó a través de la intervención del bufete de abogados, exigiendo que se retirara el blog y todas las copias. Sin embargo, lo que no sabía la consultora es que estos métodos en Internet no funcionan, y lo que consiguieron fue que las críticas reaparecieran en otros blogs.

El webmaster de la página en la que fue alojado el blog resume muy bien las enseñanzas de esta situación *“Creo que sería interesante dar a conocer este hecho lo máximo posible para que en el futuro algunas empresas se planteen sus estrategias de otra manera, creo que ya hemos sido demasiados webmasters los que hemos recibido este tipo de mensajes solicitando la retirada de noticias, comentarios, etc. que en la mayoría de casos, eran totalmente ciertas. Así que si tienes un weblog, o cualquier otra página Web, comenta esta noticia o simplemente enlázala”*<sup>(\*)</sup>

Otro caso de manejo equivocado de gestión de la reputación corporativa online es el caso de Pixmania, sitio Web especializado en venta de bienes consumo electrónicos. Todo empezó en julio de 2008 a raíz de un error a la hora de subir un producto a su tienda online. Un disco duro de 320 GB por sólo 18 €. Rápidamente 200 usuarios se apresuraron a realizar la compra de esta ganga.

La reacción de Pixmania fue anular las compras de dichos usuarios atribuyendo el error a un fallo informático y envió un email a los compradores indicándoles que les devolverían el dinero porque se cancelaba la compra.

---

<sup>(\*)</sup> Más información en <http://www.neuroticweb.com/blog/48/axpe-y-el-bushcador/>

Las noticias en relación a esta crisis de reputación online se propagaron por muchos medios, inclusive no sólo los virtuales. Aparecían constantes mensajes en el hilo de conversación de uno de los foros más visitados y populares de España y numerosos blogs haciendo mención el escándalo en cuestión.

Pero no todo es negativo en lo que se ha hecho hasta ahora respecto a la gestión de la reputación corporativa online. También hay muchos casos exitosos. Uno de los más conocidos es el de la empresa californiana de zumos Odwalla, que en 1996 intoxicó a decenas de consumidores con una bacteria, causando diarreas, vómitos e incluso algunas muertes. La primera reacción de la empresa fue recoger los productos y en lo que respecta a los medios virtuales creo un grupo de discusión para que se debatieran las decisiones que iba tomando la compañía en tiempo real, por lo que sabían inmediatamente cuál era la reacción del público, sin tener que pasar por el filtro de los medios de comunicación.

Los responsables de las Relaciones Públicas crearon en pocas horas un sitio Web capaz de informar al instante a los grupos de intereses de las novedades de la investigación. El hecho de facilitar toda la información sobre el caso desde la misma empresa y en tiempo real, consiguió disminuir las críticas y sobre todo no dar cabida a rumores.

Sin embargo lo más llamativo del caso, es la capacidad e impacto de las acciones realizadas, teniendo en cuenta el año en el que se desarrolló la campaña. Porque catorce años después, con más herramientas tecnológicas y con un cúmulo de experiencias, las reacciones por parte de las organizaciones no siempre son igual de oportunas y efectivas.

Esta situación se puede considerar como el primer caso de gestión de reputación corporativa online, ya que utilizó Internet como herramienta para informar e interactuar con oportunidad y transparencia a todos los públicos de interés.

Un caso más reciente e igual de exitoso es el liderado por la empresa Apple y su producto iphone de 8GB lanzado inicialmente en USA a un precio de U\$599 con el

consiguiente éxito de ventas usual en esta marca. Dos meses más tarde Apple decidió bajar el precio de este producto a U\$399, rebaja que fue acogida por los "*Apple early adopter*" como un castigo a su fidelidad hacia la compañía. La blogosfera y las comunidades empezaron a reaccionar con críticas negativas y Apple recibió numerosas cartas de usuarios descontentos.

Inmediatamente Apple respondió a través de una carta abierta de Steve Jobs, (CEO) en la que arrojaba luz sobre los motivos que les había llevado a rebajar el iPhone y pedía disculpas públicas a todos aquellos usuarios de Apple a los que había decepcionado. Admitía el error y como compensación les ofrecía un cheque de U\$100 para gastar en el Apple Store. Algunos usuarios quedaron descontentos pero lo cierto es que la gran mayoría reaccionaron muy positivamente no sólo por el reembolso del dinero sino por la celeridad y humildad de Apple a la hora de reconocer sus errores.

Si Apple no hubiera estado escuchando el medio social, no se hubiera dado cuenta de la gravedad del problema. Es evidente que esta empresa conoce cómo funciona Internet para dar una respuesta adecuada, en el medio correcto y a través del interlocutor adecuado.

**2.2.4.2. Gestionar la Reputación Corporativa online.** La gestión de la reputación corporativa a través de Internet es un avance en lo que se refiere a la gestión de la reputación corporativa como tal, sólo que las herramientas de la Web 2.0 fortalecen la relación con los grupos de interés en especial a través del diálogo, la transparencia y la recomendación<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> ANTÓN FERREMONE, Eva. Reputación Corporativa online: beneficios para las empresas. [en línea] Barcelona. .p. 30. Disponible en Internet: <[www.prestigiaonline.com](http://www.prestigiaonline.com)>

En cuanto al diálogo la gestión de la reputación corporativa online ha facilitado la tarea esencial de las relaciones públicas, que como su nombre lo indica, es la relación con sus públicos, contrario a la publicidad que es la difusión persuasiva de información. “Como en cualquier relación, es imprescindible la conversación para la comprensión mutua, por eso debemos afirmar que la gestión de la reputación corporativa online es una aportación de las Relaciones Públicas, pues facilita y hace asequible a cualquier individuo o institución uno de sus principios fundamentales como es el diálogo”<sup>30</sup>.

Con la Web cualquier organización tiene la posibilidad de tener conversaciones con sus públicos y ellos tienen el medio más democrático para hacerse escuchar. Como afirma Cristina Aced, colaboradora del e-business Center PwC & IESE<sup>(\*)</sup>, “la conversación es la esencia de la nueva era de la Internet y eso también es aplicable al ámbito empresarial. Interesa, pues formar parte de esta conversación y para ello es necesario tener una voz”<sup>31</sup>

Pero ese diálogo puede llegar a tener un impacto inimaginable, ya que una de las principales diferencias radica en que en Internet las opiniones tienen otro volumen. Por ejemplo cuando hay intentos de censurar contenidos de este medio, las consecuencias son inesperadas, esto es lo que los internautas han bautizado como *efecto Streisand*<sup>(\*\*)</sup>. Actualmente la voz de un usuario de Twister con muy pocos seguidores puede ser amplificada hasta convertirse en un fenómeno nacional.

---

<sup>30</sup> GRUNIG, James y HUNT, Todd. Dirección de relaciones públicas: Dirección y gestión de la comunicación entre una organización y su público. Barcelona: Gestión 2000. 2003. p. 155

<sup>(\*)</sup>El e-Business Center PwC&IESE es un centro de investigación creado por la escuela de negocios IESE y la firma de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers. Su principal objetivo es analizar el impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones, en la interrelación de la misma con el mundo exterior y en el ámbito sectorial.

<sup>31</sup> VILLANUEVA, J., Aced, C, y ARMELINI, G. Los blogs corporativos: una opción, no una obligación. [s.l.]: cuadernos del ebcenter, 2007. p. 3. Citado por, ANTÓN FERREMONÉ, Eva. Reputación Corporativa online: beneficios para las empresas. [en línea] Barcelona. .p. 27. Disponible en Internet: <www.prestigiaonline.com>

<sup>(\*\*)</sup>Este efecto se bautizó con el apellido de la cantante Barbra Streisand porque ella denunció en 2003 al fotógrafo Kenneth Adelman por colgar una foto aérea de su casa en el sitio web californiacoastline.com. Desde entonces, esta foto es una de las más colgadas en foros y páginas web.

Neus Arqués, autora del libro *Aprender Comunicación Digital*, señala tres variables que las empresas deben tener en cuenta para poder escuchar eficazmente a los clientes<sup>32</sup>:

1. Comprensión: Internet permite que nuestro cliente nos hable; debemos esforzarnos por comprender cuáles son sus expectativas.
2. Segmentación: Internet permite afinar la relación con nuestro usuario hasta poder llevarla a la individualidad, gracias a la información que tenemos sobre su perfil, necesidades, etc.
3. Personalización: el conocimiento de cada usuario individual se traducirá en una oferta que se ajuste a sus deseos, podemos ofrecerle un menú a la carta.

Internet facilita el diálogo y da a la empresa una capacidad de escucha que antes no tenía tan desarrollada. Sin embargo aún se evidencia que no todos los *stakeholders* comunican su experiencia a través de este medio. De acuerdo a un estudio hecho en el sector hotelero los que comentan son sólo los que han tenido una pésima o una muy buena experiencia.<sup>33</sup>

El segundo aporte de la reputación online a la reputación corporativa es la transparencia con respecto a todos los públicos, pues antes de estaba limitada a la información que proporcionaban los medios de comunicación.

Fombrun y Van Riel, expertos en el tema de reputación corporativa afirman en su libro *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*<sup>34</sup> que características debe cumplir como mínimo una compañía para que refleje ser transparente con sus *stakeholders*. Según ellos deben contar con un sitio Web con

---

<sup>32</sup> ARQUÉS, Neus. *Aprender Comunicación Digital*. Barcelona: Paidós Ibérica. 2006. p. 80

<sup>33</sup> Ver más información acerca de este estudio de de los comentarios del autor en la página web <http://www.enriquedans.com/2006/07/la-buena-reputacion-tiene-un-precio.html>

<sup>34</sup> FOMBRUN, Charles. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Prentice Hall. 2003. p. 189

información segmentada por los intereses de cada uno de sus grupos de interés; tener información de contacto; garantizar acceso directo a los informes financieros anuales, a las notas de prensa, a las encuestas de los empleados, a las reseñas de los productos y a los comentarios de sus visitantes.

El tercer y último aporte se refiere a como la reputación online facilita la recomendación de los productos o servicios de las organizaciones, ya que a través de este medio es mucho más fácil construir opiniones. Con la Web 2.0 y por medio de técnicas de marketing se puede despertar el interés de un grupo de consumidores para que jueguen el papel de emisores y contribuyan a difundir el mensaje que la empresa quiere posicionar. Esto será aún más efectivo cuando se hace a través de un contacto cercano, pues la sensación de credibilidad es mayor.

Internet representa una gran oportunidad y es un medio que cualquier organización debe dimensionar en sus verdaderas proporciones. Esto indiscutiblemente tiene relación con la magnitud e impacto que puede llegar a tener la adecuada gestión de la reputación online en cualquier organización. Por ende esta responsabilidad debe estar a cargo de un profesional que conozca muy bien el medio en el que se está moviendo y entienda la diferencia con los tradicionales. Esto no significa que solo debe ser un usuario asiduo de las redes sociales sino también conocer como funciona a profundidad la red.

#### ❖ **La comunicación organizacional como aliada en la Gestión de la Reputación Corporativa online**

Luego de entender que hay básicamente 4 criterios para gestionar la reputación y que gracias a la Web se han potencializado, se explicará como los profesionales de las Relaciones Públicas contribuyen con este proceso por medio de una estrategia de comunicación que también se complementa con las bondades de la Web.

Las fases de la estrategia son cuatro: investigación, planificación, ejecución y evaluación:

### **1. Investigación o Diagnóstico**

La primera es la fase de investigación o diagnóstico, en la cual el comunicador se dedica a buscar toda la información de su entorno que le permita entender el contexto en el que se está moviendo. “En esta fase se puede posicionar la empresa respecto del entorno y ver así sus puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades”.

Es la investigación o diagnóstico, Internet es un excelente aliado que brindará posibilidades para facilitar esta tarea y le dará al responsable de gestionar la reputación, información para tomar decisiones.

Diversas herramientas que brinda la Web 2.0, en combinación con una estrategia de comunicaciones que soporte la gestión de la reputación corporativa, llevarán a una recolección exitosa de información. Nada puede ser consecuencia del azar ni de una moda. Lo de menos es si se crea una página en Facebook o un perfil en Twister. Lo que realmente importa es que busca la organización al hacerlo. ¿Cómo le apuntará al logro de su estrategia de comunicaciones? ¿Influye de manera positiva en la construcción de la reputación de la compañía?

Luego de tener claro el foco, la organización podrá apoyarse de herramientas como la sindicación de contenidos (RSS), que facilitarán la lectura y el seguimiento de información en la Red. Si un responsable de comunicación quiere estar al día de las informaciones publicadas en un determinado medio de comunicación digital o blog, solo tiene que añadir a su lector de noticias el código RSS de ese medio. Al hacerlo, cada vez que ese medio publique algo nuevo recibirá de forma automática una alertar

con el titular de la noticia. De hecho en el mercado hay lectores de contenido sindicado totalmente gratuito como Bloglines, Google Reader, Yahoo o FeedReader.

También puede monitorizar: foros (BoardReader.com, ForumFind.com, BigBoards.com, etc.), grupos (Yahoo Groups<sup>11</sup>, AOL Groups o Google Groups) y cambios en las páginas web de la competencia (Copernic Tracker<sup>15</sup>, Website Watcher<sup>16</sup> y Watch ThatPage.com)<sup>35</sup>.

Sin embargo además de hacer monitoreo, esta etapa de Investigación se debe acompañar de una búsqueda efectiva del contenido que necesitamos para hacer una adecuada planeación.

Debido a la cantidad de información que está alojada en la Web puede llegar a ser una tarea dispendiosa. Pero una alternativa es no sólo buscar la información que se genera en los buscadores tradicionales (pues estaría hablando de solo un 50% de la información que sobre su empresa se pueda decir) sino conocer la que hace parte de esa red que no se encuentra fácilmente; es decir, donde residen la mayoría de los blogs, los portales especializados, las comunidades virtuales expertas en diferentes temas, etc. “Para los profesionales de la comunicación, los sitios afincados en estos apartados aportan un valor añadido que no aportan otros sitios más conocidos y visitados, dado que los independientes atienden a una clientela de lectores muy fieles y comprometidos”<sup>36</sup>

## **2. Planeación**

Como en la mayoría de estrategias la segunda fase es la de planeación; es decir, organizar esa información que tenemos y con base en esto plantear un objetivo,

---

<sup>35</sup> ANTÓN FERREMONÉ, Eva. Reputación Corporativa online: beneficios para las empresas. [en línea] Barcelona. .p. 34. Disponible en Internet: <[www.prestigiaonline.com](http://www.prestigiaonline.com)>

<sup>36</sup> CELAYA, Javier y HERRERA, Paul. Comunicación empresarial 2.0. Barcelona: Grupo BMPO. 2007. p. 29

audiencias a impactar, tiempo y costos. ¿Qué acciones realizaré para consolidar la buena reputación de la empresa?

Internet en la planeación tendrá impacto positivo porque segmenta las audiencias, brinda alcance global y reduce los costos de implementación.

Para hacer la segmentación de audiencias, el responsable de Relaciones Públicas debe entender que Internet tiene sus propias reglas y que como tal trasciende la división tradicional de mercados que tiene el marketing<sup>(\*)</sup>.

Una adecuada segmentación de audiencias en Internet se debe empezar por tener en cuenta las características sociodemográficas de cada visitante<sup>(\*\*)</sup> y saber con claridad cuántas personas ingresaron dentro de un período de tiempo y ubicación<sup>(\*\*\*)</sup>.

Esta personalización implica llegar a “entender a los clientes mejor que a la competencia”. Gracias al conocimiento que se tenga de los clientes se podrá adaptar la comunicación de la organización de acuerdo a las preferencias, gustos, etc., de los visitantes.<sup>(\*\*\*\*)</sup>

### **3. Ejecución**

La ejecución, como tercera fase de la estrategia de comunicación, es dar a conocer todo lo que se planeó en la segunda fase. Aquí es muy importante consolidar lazos con

---

<sup>(\*)</sup>Para el marketing tradicional los mercados se deben segmentar según cuatro criterios: Geográfico, Demográfico, Psicográfico y Conductual.

<sup>(\*\*)</sup>Una de las compañías especializadas y con más reconocimiento en la investigación de usuarios de Internet es AGOF ([www.agof.de](http://www.agof.de)).

<sup>(\*\*\*)</sup>Uno de los sitios más populares es Google Analytics.

<sup>(\*\*\*\*)</sup>Francisco Segura, Director de la página Marketingeficaz.com, afirma que solamente hay tres formas de tener éxito en la Web: estar online mucho antes de la competencia, tener una ventaja competitiva más fuerte que la competencia y entender a los clientes mejor que la competencia

los públicos de interés, entre esos los medios de comunicación. Esa relación será vital para situaciones en las que la reputación de la organización esté en juego.

Dentro de la ejecución de estrategias online, la creatividad juega un rol clave debido a la cantidad de información presente en la Web. “La creatividad en la red está en saber combinar los diferentes lenguajes y adaptarlos a la pantalla”<sup>37</sup>.

Pero quién toma la decisión de recibir o no la información es el usuario. Él es quien en la Web 2.0 tiene el poder. Por esa razón “hay que hacerse notar, diferenciarse para no ser invisible, ser de color púrpura”.<sup>38</sup>

Porque aunque Internet nació como un medio vertical, dónde los tradicionales dueños del contenido hacían accesible al resto su información, conocimiento o esparcimiento “a medida que la tecnología se fue desarrollando los usuarios antes pasivos espectadores, tomaron el control, se subieron al escenario y las cosas no fueron como antes”<sup>39</sup>.

En la nueva era de la participación, los consumidores ya no quieren limitarse a recibir información sobre un nuevo producto o servicio, sino que, además, el público consumidor quiere interactuar en los nuevos medios de comunicación pasando a formar parte del proceso informativo.

---

<sup>37</sup> ANTÓN FERREMONÉ, Eva. Reputación Corporativa online: beneficios para las empresas. [en línea] Barcelona. .p. 41. Disponible en Internet: [www.prestigiaonline.com](http://www.prestigiaonline.com)

<sup>38</sup> Esta es una de las tantas frases célebres de Seth Godin, considerado uno de los teóricos del marketing más importantes del siglo XXI. (Fuente: Wikipedia.org)

<sup>39</sup> ZANONI, Leandro. El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0. Buenos Aires: Ediciones B, 2008. p. 13

#### 4. Evaluación

El ciclo se cierra al evaluar la estrategia. Esto permitirá determinar que tan efectiva fue y si realmente impactó a los stakeholders. Si en la fase de planeación se definieron indicadores a nivel operativo, táctico y estratégico, será más sencillo medir los resultados.

El monitoreo de la fase de investigación aplica para esta etapa y es igual de efectivo. Primero por su inmediatez, ya que es posible saber cómo reaccionan las audiencias en tiempo real y por ende se pueden reorientar las estrategias de la empresa según la opinión recolectada.

También y gracias a la oportunidad de los resultados, se acortan los períodos de adopción de nuevas tendencias y “se puede prevenir que una estrategia infructuosa desperdicie el dinero de la compañía”.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> HANNINGTON, Terry. How to measure and manage your corporate reputation. 1ed. Aldershot: Gower Publishing. 2004. p. 29

### 3. ANÁLISIS DE CASO

#### 3.1. GENERALIDADES NESTLÉ

**3.1.1. Historia.** Nestlé es una compañía multinacional de alimentos embasados con sede en Vevey Suiza. Su éxito se debe a la suma de una larga y distinguida historia que empezó con su fundador Henri Nestlé.

Emprendedor, humano y apasionado por la investigación Henri Nestlé empezó la elaboración de un producto alimenticio que ayudará a combatir la altísima mortalidad infantil de la época: uno de cada cinco niños suizos fallecía antes de cumplir el primer año de edad.

Después de muchas pruebas, hacia 1866 consiguió una formula compuesta de leche, azúcar y harina de trigo, a la que bautizó como Alimenticia primero y Harina Lacteada, después. Su producto, sin embargo, no tuvo mucho éxito hasta que Nestlé consiguió salvar la vida del pequeño Wanner, un bebé que estaba a punto de morir.

Por supuesto este acontecimiento le trae popularidad y su producto se empieza a vender en toda Europa. Pero, a pesar de éxito el señor Nestlé decide vender la compañía en 1875.

En 1900 la empresa ya operaba fábricas en los Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y España. La Primera Guerra Mundial le generó demanda de los productos lácteos a través de contratos gubernamentales. Con eso a finales de la guerra su producción se había doblado.

En 1938 Nestlé empieza a producir uno de sus productos “hito”: Nescafé. Este café soluble llega a ser reconocido con mucha rapidez a nivel mundial y será el café preferido por las Fuerzas Armadas americanas durante la Segunda Guerra Mundial. De esta manera el final de este conflicto fue el comienzo de una fase dinámica para Nestlé.

Nueve años después, en 1947, se une con Alimentaria, la compañía Maggi, que había inventado las sopas deshidratadas en el siglo XIX.

Continuando con su estrategia de crecimiento, en 1962 adquiere Findus con lo que inicia con la comida deshidratada, una estrategia que le ha permitido tener una extraordinaria expansión.

En los 70’s hay varios acontecimientos clave en la historia de esta multinacional. Primero en 1971 se crea el condensador de leche y en ese mismo año la empresa Ursina-franck productora de leche en polvo entra a formar parte de este holding alimenticio.

La década de los 80’s dio comienzo a un importante y estratégico período de expansión para Nestlé. Adquiere Canation Co. con la que logra consolidar el segmento de leche condensada.

De manera alterna comienza a incursionar en el mundo de los alimentos para mascotas con Friskies.

Como en otros períodos, los 90’s le permiten a la compañía consolidarse con otros productos. Primero al adquirir Buitono-Perugina incursiona en el mercado de la cocina italiana. Posteriormente compra Rowntree, fabricante británica de confitería (kit kat, Alter Eight, Smarties, Polo, entre otros). Con esta jugada Nestlé se consolida como el número 1 a nivel mundial en chocolates y confitería.

Al comenzar el siglo XXI Nestlé se encarga de mantener su liderazgo en varios productos. Por esta razón adquiere Purina, compañía que la posiciona como uno de los grandes del mercado de alimentos para mascotas.

En el 2002 se fusiona con helados Dreyer's y en agosto de ese mismo año compra Chef América Inc. Tres años más tarde adquiere la compañía griega Ice Cream con la que se convirtió en el mayor fabricante de helados con un 17,5% de la cuota del mercado.

Posteriormente en el 2006 y 2007, respectivamente, compra la división de nutrición médica de Novartis y el fabricante de alimentos para bebés Gerber.

Contrario a muchos acontecimientos de su historia, en el 2009 Nestlé informó que sus ventas se redujeron en 2.1% en el primer trimestre, comparado con el año anterior.

**3.1.2. Controversias.** A lo largo de su historia y en especial desde 1970, Nestlé, ha protagonizado varias crisis, entre las más destacadas se encuentran:

❖ **Publicidad de la leche en polvo, boicot de 1977.** En los años setenta, Nestlé y otras compañías del ramo se convirtieron en blanco de cientos de críticas debido a que en su publicidad inducían a que las madres alimentaran a sus bebés con leche en polvo. Como consecuencia de esta situación, en 1981 la Organización Mundial de la Salud promulgó un Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna, a través del cual se prohibía la promoción, directa e indirecta, esencialmente en hospitales y maternidades, de leches artificiales.<sup>41</sup>

Sin embargo, Nestlé fue objeto de una primera medida de rechazo por parte de los consumidores por no respetar este Código con la campaña “Nestlé mata a los bebés”.

---

<sup>41</sup> KLAUS, Werner y WEISS Hans. El libro Negro de las Marcas. El lado oscuro de las empresas globales. Buenos Aires: Sudamérica. 2003. p. 93

En 1984, el boicot fue suspendido luego que Nestlé se comprometiera a acatar ese convenio, pero cuatro años más tarde se lo retomó en vistas de que la empresa no había cumplido con su promesa, concentrando la acción en el producto más vendido y famoso: el Nescafé.

De acuerdo a un informe de 2001 de la Red Internacional de Grupos pro Alimentación Infantil (IBFAN, por sus siglas en inglés), una asociación que reúne a más de 200 grupos que operan en más de un centenar de países, no sólo Nestlé se hallaba en esa situación, ya que otras 16 compañías de alimentos para bebés (entre ellas Abbott-Ross, Danone, Gerber, Heinz, Meiji, Nutricia y Snow Brand) tampoco se atenían a lo dispuesto en el Código. De todas maneras, fue sobre Nestlé que se enfocaron las asociaciones que promovían el boicot, al considerar que violaba ese texto "más que su competencia".

El boicot a Nestlé por este tema ha sido hasta ahora llevado a cabo en una veintena de países: Alemania, Australia, Bulgaria, Camerún, Canadá, España, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Mauritania, México, Noruega, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía.

En 2004, Nestlé se vio obligada a cancelar un premio de literatura para jóvenes que iba a llamarse "Premio de Literatura Nestlé" luego de que un grupo de escritores británicos se negara a participar en él por las violaciones cometidas por la empresa al Código de comercialización de la leche en polvo.

Precisamente desde ese año Nestlé anunció cambios en su publicidad de leche materna al reemplazar las imágenes de los bebés y también dio instrucciones a todas sus oficinas para garantizar el estricto cumplimiento del Código Internacional.

❖ **Deudas de Etiopía.** En el año 2002, Nestlé reclamó a Etiopía el pago de 6 millones de dólares por una nacionalización hecha en 1975. Ese año, una junta militar

había derrocado al emperador de Etiopía y había decidido nacionalizar la empresa ELICDO, cuya principal accionista era Schweisfurth.

En 1998, Nestlé adquirió el grupo Schweisfurth, de ahí la demanda al gobierno etíope. Cabe destacar como dato curioso que las ventas de Nestlé multiplicaban por trece en PNB de Etiopía ese año; es decir, representan apenas el 0,007% de su facturación, cuya capitalización de mercado asciende a 82.000 millones de dólares.

Debido a la presión internacional en la que 40.000 personas enviaron correos electrónicos a Nestlé pidiéndole que retirase la reclamación al gobierno etíope, el 24 de enero del 2003 Nestlé accedió a rebajar la cantidad a 1,6 millones de dólares e invertirlo en programas de lucha contra el hambre en ese país.

❖ **Productos transgénicos.** En Agosto de 2009 Greenpeace publicó por quinta oportunidad la lista roja de la Guía Roja y Verde de Alimentos Transgénicos varios productos de Nestlé debido a que según Greenpeace la multinacional alimentaria no ha ofrecido garantías de la no utilización de OMG (Organismos Modificados Genéticamente).

Ante esta denuncia Nestlé afirmó que no emplea transgénicos en la elaboración de ninguno de sus productos “ya que el consumidor no está a favor de estas materias primas”. Sin embargo, Greenpeace afirmaba que a pesar de sus continuados esfuerzos, la multinacional no ha entregado a la organización ecologista la documentación que lo prueba.

❖ **Contaminación de productos de Nestlé Purina en Venezuela.** En el 2005, en la fábrica de Nestlé Purina ubicada en Turumero a 50 kilómetros del este de Caracas, un hongo contaminó la comida para perros, gatos y pájaros. Esto provocó daños severos en el hígado de los animales y a más de 190 les causó la muerte.

A pesar de que la compañía ofreció pagar gastos veterinarios y afirmó que regalaría cachorros a los dueños afectados, las reacciones no se hicieron esperar y cientos de personas impartieron demandas en contra de Nestlé Purina.

No obstante lo interesante de este caso es que todo comenzó como una cadena de e-mails y una página Web de dueños de mascotas consternados por la muerte de sus perros y sus gatos. Posteriormente llegó a ser un caso ampliamente debatido en los medios que terminó llevando a la empresa a retirar sus 10 marcas fabricadas en ese país.<sup>42</sup>

Para cerrar el caso, el 3 de marzo de 2005, la Asamblea Nacional de Venezuela afirmó que la empresa Nestlé Purina era responsable de las normas de calidad y que debía indemnizar a los propietarios de los animales afectados.

❖ **Artículo Forbes, denuncias de trabajo forzoso.** Desde el año 2000 múltiples denuncias, tanto de asociaciones norteamericanas como de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) hicieron referencia a que más de 15.000 niños de entre 9 y 12 años eran vendidos como esclavos en las plantaciones de algodón, café y cacao de Costa de Marfil, uno de los países de donde proceden las materias primas de multinacionales como Nestlé.

Esta denuncia provocó que en abril de 2004, un artículo de Forbes informara sobre la utilización de trabajo forzoso por parte de Nestlé en la producción de su chocolate. Ante esta situación, la compañía Suiza firmó un acuerdo llamado Protocolo de Cacao en julio de 2005 para certificar que el chocolate no se había producido por menores de edad.

Sin embargo la situación no finalizó ahí sino que en el 2008 el periodista holandés Tony van der Keuken levantó ampollas con un impresionante video en el que evidenciaba

---

<sup>42</sup> CHACÓN, Alice. Purina corteja a los consumidores. VenEconomía [en línea], Junio. 2005, vol. 22. no.9. Disponible en Internet: <[www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4424\\_3096.pdf](http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4424_3096.pdf)>

que los pactos establecidos por Nestlé no se habían cumplido. Ante esta situación Nestlé respondió que era imposible monitorizar la producción de cacao en plena guerra civil en Costa de Marfil

❖ Campaña de Greenpeace. El 17 de marzo de 2010 Greenpeace lanza de nuevo una campaña contra Nestlé a través de un vídeo publicado en YouTube titulado “Tómate un respiro” una parodia de la publicidad de kit kat, que circuló masivamente por las redes sociales, blogs y web’s.

**3.1.3. Productos.** Nestlé es más que el productor de alimentos más grande en el mundo y ha llegado a ser el líder mundial en nutrición, salud y bienestar.

Sus cifras evidencian el poder este gigante, pues según datos oficiales vende cada día cerca de un billón de productos. Estas transacciones representan ventas anuales de más de 90 billones de dólares.

Su prestigio y preferencia por parte de los consumidores se debe a su filosofía de *“food is a local matter”* a través de la cual hacen referencia a que para Nestlé los sabores de sus productos no son estándar, la marca permanece pero el sabor cambia de acuerdo a las preferencias de cada país. Para cumplir con ese precepto tienen más de diez mil productos que se producen en 500 fábricas ubicadas en 80 países.

De hecho el portafolio de marcas de Nestlé cubre prácticamente todas las categorías de comidas: leche y productos diarios, nutrición (infantil, cuidado de la salud, rendimiento y mantenimiento de peso), helados, cereales para el desayuno, cafés y bebidas, productos para culinaria, chocolates y productos de confitería, comida para mascotas y agua en botella.

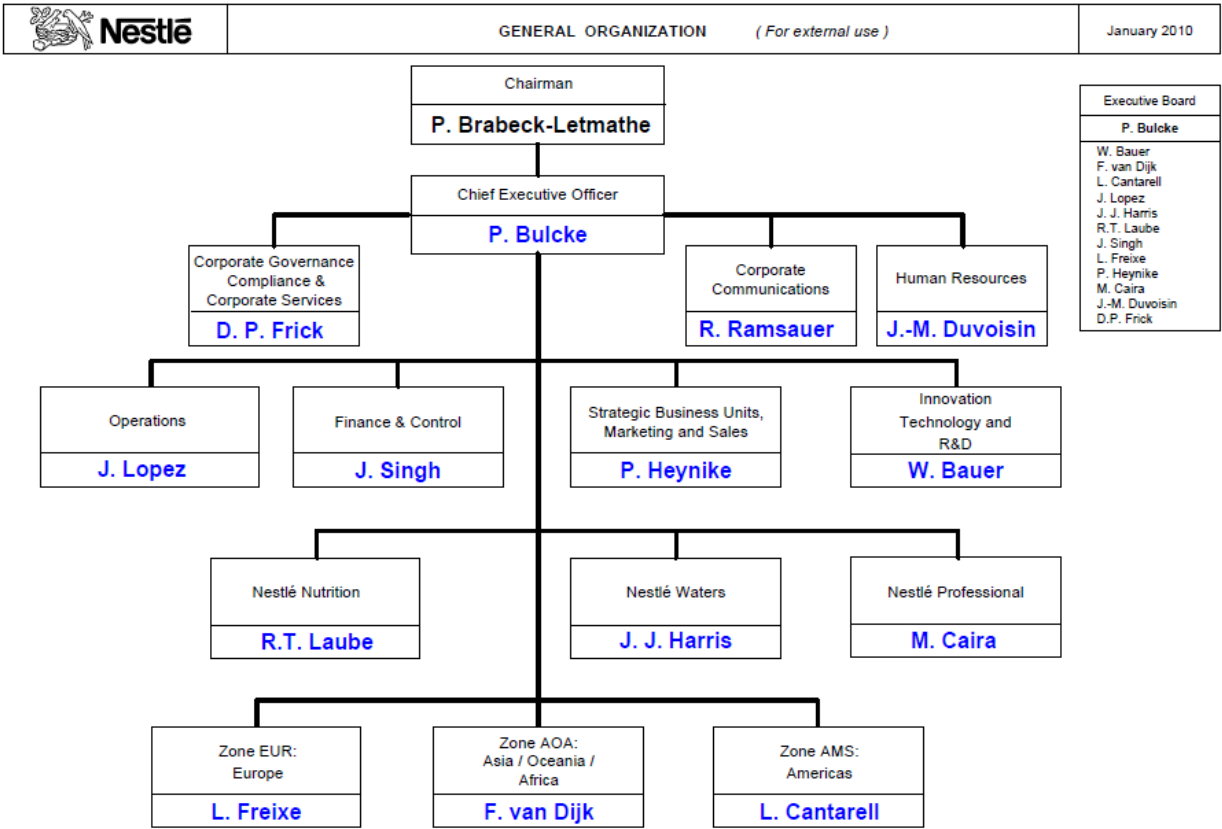
Muchas de estas marcas son líderes tanto en el mundo como en los mercados locales y han existido por varias décadas. Algunas como S. Pellegrino y Nestlé Moca llevan 100 años en el mercado.

Las marcas con mayor reconocimiento son Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni, Purina y por supuesto Nestlé. Otras marcas también están presentes en cientos de países, por ejemplo Milo, Nesquik, Nespresso, kit kat, Smarties, Polo, Friskies, Perrier and Vittel.

Dentro del segmento de chocolates y confitería, Kit kat es una de las más importantes. Por ejemplo en Japón es la número 1 y en Gran Bretaña su país de origen se venden alrededor de 3 millones de unidades al día.

3.1.4. Organigrama

Figura 4. Organigrama General de Nestlé.



Fuente. [www.nestle.co](http://www.nestle.co)

Nestlé tiene sus propias compañías locales en casi todos los países. La Sede central en Suiza trabaja en estrecha colaboración con cada una y establece las políticas y directriz general que se transmite a través de la Dirección de Zona.

Para cumplir este objetivo el papel de comunicaciones ha sido vital, por esa razón la Vicepresidencia de Comunicaciones Corporativa tiene contacto directo con el Director Ejecutivo de la organización y está en el tercer nivel, inclusive sobre otros procesos como son el de Operaciones, Finanzas y Control, etc.

Debido a que Nestlé está ubicado en geografías tan distantes, comunicaciones se encarga de compartir esa visión de compañía con el fin de que todos, en cualquier país, tengan claro que camino tomar y cómo llegar a la meta con las herramientas, estrategias y valores comunes.

**3.1.5. Cultura organizacional.** Aunque sólo un 2% de las ventas de Nestlé se generen en Suiza, esta transnacional se considera como tal: “Nestlé es una compañía suiza”.<sup>43</sup>

En la forma de gestionar la empresa se perciben varias características de la cultura suiza: ser discretamente eficaz, fiable, trabajadora y pragmática.

Nestlé también pone un fuerte énfasis en sus valores, inclusive desde las primeras etapas del proceso de contratación, la empresa alienta a los solicitantes que se familiaricen con los principios de la compañía y valores mediante la revisión de los Principios Corporativos Empresariales y / o la Nestlé Principios de Gestión y Liderazgo, que están disponibles en el sitio web de la compañía.

---

<sup>43</sup> NESTLÉ. The World of Nestlé [online]. Vevey. 2009. p. 36. Disponible en Internet: <<http://www.nestle.com/MediaCenter/MediaLibrary/Documents/Documents.htm?GUID=EACD97B6-1395-41FB-BABF-35E2603852FC>>

Los principios corporativos de Nestlé describen su forma de operar, pues incluyen secciones sobre salud y nutrición infantil, derechos humanos, trabajo infantil y protección del medio ambiente, entre otros.

Por ser una compañía que está presente en 80 países y en todos los continentes, brinda la posibilidad de que se mezclen diferentes culturas. De hecho, el 1600 colaboradores de la sede principal (Vevey-Suiza) son extranjeros.

“Por encima de todo, Nestlé es genuinamente internacional... Cada año, mil personas de todo el mundo acuden a nuestro Centro de Formación en Suiza”<sup>44</sup>.

Para Nestlé esa diversidad cultural es clave y es consciente que es una fuente valiosa tanto para su liderazgo como para enriquecer las experiencias de sus colaboradores.

**3.1.5.1. Misión.** Fabricar y comercializar productos de la compañía, de tal manera que la creación de valor puede ser sostenido a largo plazo para los accionistas, empleados, consumidores, socios comerciales y grandes del número de economías nacionales en las que Nestlé opera.

**3.1.5.2. Icono Corporativo.** Es un elemento visual, cuyo atractivo y connotación sirve para identificar a su compañía o a una marca. Para el caso de Nestlé, su fundador decidió usar un nido de pájaro como su marca comercial. Este hace referencia al apellido de su fundador que significa “pequeño nido” y se asocia con atención y solicitud, calor y alimentación.

### **3.1.6. Nestlé en cifras**

- ❖ Tiene 10.000 diferentes productos
- ❖ Sus ventas en el último año fueron de más de 107 billones de dólares

---

<sup>44</sup> Ibíd. p. 40

- ❖ Vende cerca de mil millones de productos cada día
- ❖ Su inversión en investigación es de 1,5 billones de francos suizos.
- ❖ Unas 3.500 personas de más de 50 países trabajan en 17 centros de investigación repartidos por todo el planeta
- ❖ Comercializa sus productos en 130 países y tiene sede en 80 de ellos
- ❖ En el mundo es líder en la venta de café soluble y alimentos
- ❖ Aunque es una compañía suiza, sólo el 2% de las ventas se generan en ese país
- ❖ Su nómina es de aprox. 250.000 empleados
- ❖ Además de su negocio de alimentos, Nestlé controla el 37% del agua embotellada
- ❖ Ha sido reconocida por la revista Business Week como el Mejor Lugar para hacer una carrera
- ❖ En Latinoamérica tiene 77 fábricas y 47000 empleados
- ❖ La marca Nestlé está valorada en 6.548 millones de dólares.

**3.1.7. Reputación y posicionamiento de Nestlé.** Si bien es cierto que Nestlé ha estado en medio de varias controversias, se podría decir que la gestión por parte de la organización para mantener intacta su reputación y su marca ha sido eficiente. No sólo porque año tras año aparece en las mejores posiciones del estudio realizado por el Reputation Institute, *The World's Most Reputable Companies*, sino porque su marca está valorada como una de las más costosas del mundo.<sup>(\*)</sup>

La pregunta que sigue es ¿Cómo lo ha hecho? ¿Qué estrategia le ha permitido a esta compañía ser una de las más admiradas del mundo y llegar a vender más de mil millones de productos a diario? ¿Cómo su reputación no se ha permeado, a pesar de haber sido blanco de durísimas críticas, algunas de ellas promovidas por los mismos consumidores?

---

<sup>(\*)</sup>En el estudio de Best Global Brand 2010 de la firma Intebbrand, Nestlé ocupó el puesto 57 entre las 100 marcas más grandes del mundo.

Nestlé tiene clarísimo qué es y para que sirve el “stock de confianza”. Con esa cuota de ahorro es que Nestlé no ha visto impactado su negocio por las crisis que ha tenido que sobrellevar en los últimos treinta años.

La relación de esta compañía con sus grupos de interés ha sido la verdadera clave. Por medio de su programa mundial *Creating Share Value* (Crear valor compartido) Nestlé busca su éxito a largo plazo, pero para lograrlo tiene en cuenta las necesidades de sus dos grupos de interés principales: la gente de los países en los que opera y sus accionistas.

Además de la importante inversión en ciencia y tecnología para crear productos superiores desde el punto de vista nutricional, también lidera acciones puntuales de protección al medio ambiente, en especial con respecto al agua y modo actuar como empleador responsable.

Eventos como el Foro Global sobre Creación de Valor Compartido que organizó Nestlé, le permitieron reafirmar, ante miles de espectadores, su compromiso por la sostenibilidad de los recursos. Con participantes de la talla de Michael Porter, el evento tuvo cubrimiento de los medios más importantes a nivel mundial.

Estas acciones se complementan con programas de nutrición que realizan en países en desarrollo y en especial en grupos vulnerables. Para este segmento de consumidores, con bajos ingresos, Nestlé ha creado una línea especial de productos con el fin de abordar las deficiencias nutricionales que lleguen a detectar. Indudablemente esto tiene impacto positivo en sus grupos de interés y posiciona a Nestlé no sólo como una multinacional que se preocupa por generar valor para sus accionistas sino que también quiere retornar una parte de su inversión en aquellos países donde vende sus productos.

Otro caso de interés y que ha generado bastante ruido en contra de la reputación de la compañía es la comercialización indebida de leche para lactantes. Algunas ONG

afirman que Nestlé no cumple estrictamente el Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de Leche Materna. Como respuesta a esta situación, Nestlé envió informes a todos los involucrados, alrededor del mundo y también lanzó una página con información exclusiva acerca de sus iniciativas para cumplir con la legislación. Website en el que expertos en la materia corroboran la labor que hace la multinacional.

Dentro de su labor de Responsabilidad Social también están las políticas de desarrollo humano a través de las cuales brinda atractivos planes de carrera a sus empleados. Es frecuente que ellos trabajen en cuatro o cinco países en el transcurso de una carrera profesional en Nestlé.

En resumen, Nestlé se ha preocupado por darse a conocer como una compañía con un alto compromiso por la sociedad y su grupo de colaboradores. Muestra de ellos son los 400 proyectos comunitarios en 90 países y su reconocimiento como una de las compañías más admiradas según la revista Forbes. Sin contar que en otras mediciones de gran importancia a nivel mundial, ha ocupado los primeros lugares como uno de los mejores lugares para trabajar y una de las compañías más innovadoras a nivel mundial.

### **3.2. Greenpeace**

**3.2.1. Historia.** Greenpeace (del inglés *green*: verde, y *peace*: paz), fue fundada en 1971 en Vancouver, Canadá, en protesta ante la práctica nuclear estadounidense en el archipiélago de Amchitka (Alaska).

Después de llevar a cabo otro tipo de iniciativas, decidieron por fin fletar un viejo pesquero, el *Phillys Cormack*, y viajar con él a la zona donde debía tener lugar la prueba nuclear, para impedir con su presencia física que la bomba fuese explosionada.

Para este viaje, rebautizaron al barco con un nuevo nombre, que resumía la filosofía del grupo:

"Queremos paz, y queremos que sea verde" manifestaba uno de los tripulantes a la prensa antes de zarpar de Vancouver (Canadá) para dirigirse a Amchitka, un lugar de gran valor ecológico por las importantes colonias de aves marinas que alberga.

El viaje fue un desastre y la prueba nuclear no se pudo impedir, pero, afortunadamente, no se produjo ningún maremoto.

Como acción directa, la expedición a Amchitka fue un fracaso. Sin embargo, como estrategia de campaña, resultó un éxito extraordinario. Dos periodistas que viajaban a bordo del *Phillys Cormack* transmitían por radio a sus redacciones todos los pormenores del viaje, y el público canadiense, ya de por sí motivado en contra de los ensayos nucleares americanos realizados junto a su país, encontró en el viaje de Greenpeace un catalizador para su protesta. Alguien estaba haciendo algo activo para parar las pruebas atómicas.

Decenas de miles de manifestantes bloquearon durante días las fronteras entre Canadá y los Estados Unidos, y este último país se vio forzado a anunciar que ésta era la última explosión nuclear que se llevaría a cabo en la zona. Amchitka es desde entonces una reserva de aves. Con este viaje Greenpeace aprendió muchas lecciones que ha venido aplicando y desarrollando desde entonces.

En los años que siguieron, distintos grupos independientes, sin ninguna conexión entre sí, tomaron el nombre de Greenpeace en Estados Unidos, Nueva Zelanda y Australia. Por aquel entonces, David McTaggart, un antiguo hombre de negocios canadiense, se había convertido en un navegante inconformista que se rebelaba contra la decisión del gobierno francés de acotar 400 millas de aguas internacionales alrededor del atolón de Moruroa (en el Pacífico) para llevar a cabo sus pruebas nucleares.

McTaggart se puso en contacto con el pequeño núcleo de activistas de Greenpeace en Nueva Zelanda y ofreció su velero para viajar a la zona prohibida e intentar impedir las pruebas nucleares previstas para 1972 y 1973. Este fue el inicio de la campaña de Greenpeace contra las actividades nucleares francesas en el Pacífico. David McTaggart se convirtió en una pieza clave de la organización, siendo presidente de Greenpeace Internacional desde comienzos de la década de los 80 hasta 1991.

No se puede decir que en los primeros años la colaboración entre los distintos grupos de Greenpeace fuese excelente. La relación entre ellos era más bien conflictiva, centrada en la discusión de cuál era el legítimo propietario del nombre del grupo. Las cosas empeoraron cuando, a partir de 1974, un sector de Greenpeace en EE.UU. y Canadá decidió iniciar la campaña contra la caza comercial de ballenas y, posteriormente, en 1976 contra la matanza de crías de focas en Newfoundland (Terranova, Canadá). La fracción antinuclear consideraba la defensa de los mamíferos marinos como un tema "suave" que debía dejarse para otro tipo de grupos.

Mientras en América los conflictos internos debilitaban a Greenpeace, McTaggart, concentrado todavía en su lucha contra las pruebas nucleares francesas en el Pacífico, fundaba Greenpeace en Europa. Las primeras secciones se abrieron en el Reino Unido y en Francia. Pronto les siguió Holanda. La formación de Greenpeace en el viejo continente fue una fuerza determinante que permitió unir a todos los grupos existentes en el mundo bajo ese nombre y crear, en 1978, Greenpeace Internacional, unificando las áreas de campaña y la forma de actuación.

Desde entonces, la organización ha evolucionado sin demasiados sobresaltos. Han sido años de experiencias, de aciertos y de errores, en los que estructura interna y funcionamiento se han ido adaptando al ritmo de crecimiento de la organización, a la expansión geográfica y a la ampliación de los temas de campaña abordados.

**3.2.2. Generalidades de la compañía.** Greenpeace es una organización ecologista y pacifista internacional económica y políticamente independiente, que busca proteger y defender el medio ambiente y la paz, interviniendo en diferentes puntos del planeta.

Esta organización se encarga de liderar campañas para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad, acabar con el uso de la energía nuclear y de las armas y fomentar la paz.

En la actualidad Greenpeace cuenta con más de 3 millones de asociados en el mundo e interviene en diferentes puntos del planeta para luchar por su causa.

Opera bajo el convencimiento de que la presión pública, la acción directa no violenta y el lobby político, producen los cambios necesarios para un ambiente mejor.

La financiación para llevar a cabo sus impactantes campañas depende exclusivamente de las aportaciones voluntarias de socios y simpatizantes.

El máximo organismo de decisión de Greenpeace es el Consejo Internacional, constituido por un representante de cada una de las secciones nacionales, elegido por la Junta Directiva de su país.

Para asegurar una adecuada coordinación, existe una oficina internacional en Amsterdam que trabaja en estrecha colaboración con las 31 secciones nacionales y con los barcos, parte fundamental de la organización.

Dentro de la estructura de Greenpeace se ha establecido un mecanismo de toma de decisiones en el que tienen participación distintos sectores de la organización, lo que permite llegar a consenso con rapidez y evitar que ninguna persona o sector de Greenpeace pueda tomar decisiones unilaterales que no estén avaladas por la mayoría de la organización.

**3.2.3. Campañas de Greenpeace: características y efectos.** Las espectaculares acciones de Greenpeace han dado la vuelta al mundo: ¿cuántas veces se han visto imágenes de pequeñas lanchas interponiéndose entre arpones y ballenas, colaboradores escalando las más altas chimeneas para protestar por la contaminación del aire o taponando tuberías de vertidos que envenenan el agua?

Después de la primera campaña de Alask Greenpeace ha avanzado demasiado y año tras año, con iniciativas de altísimo impacto han cumplido su propósito. Cuatro décadas después Internet y la Web 2.0 los han influenciado notablemente.

Greenpeace, es consciente de la importancia de la Web 2.0 para impactar a sus audiencias con mayor rapidez y efectividad. El auge de los medios online les abrió a organizaciones como ésta una enorme ventana de comunicación.

Pero lo que realmente está a su favor, fuera de los medios que pueda utilizar, es que por ser una organización independiente tiene la posibilidad de realizar campañas que pueden herir susceptibilidades de empresas o gobiernos.

En el 2008 Greenpeace inauguró sus campañas 100% online solicitando a Apple que utilizará componentes no contaminantes en sus productos. El impacto fue altísimo porque este website no era uno tradicional, sino que ellos imitaron a la perfección la página oficial de Apple.

El apoyo que Greenpeace ha logrado en las redes sociales es impresionante. Un caso para mostrar es como revolucionaron Facebook cuando detuvieron a su director de la sede española por irrumpir pacíficamente durante una cumbre de mandatarios en Dinamarca. Millones de seguidores se pronunciaron para exigir su liberación.

Por supuesto, las primeras campañas de Greenpeace no utilizaban las redes sociales, pero no por esa razón dejaban de ser espectaculares. Los activistas se han encaramado en las infraestructuras más altas y emblemáticas para desplegar sus carteles; han entrado a sedes nucleares de alta seguridad; aparecen en las reuniones más importantes como la del Banco Mundial en Madrid o la Cumbre Mundial de Clima en Dinamarca. A pesar de esto, en pocas ocasiones alguien se ha atrevido a responder con dureza a las protestas pacíficas de Greenpeace, al menos de manera frontal y abierta. Pero si hay sufrido ataques aparentemente accidentales en contra de sus embarcaciones.

Por el momento sus directores afirman que seguirán explotando el poder de las redes sociales, pero la prioridad está en el objetivo, en aquello que quieren cambiar, el problema ambiental.

Miguel Ángel Soto, Director de Comunicaciones de Greenpeace España, resume el futuro del uso de los social media de esta manera: "...son una magnífica herramienta para hacer llegar campañas como las nuestras de denuncia y sensibilización, y para llamar a la acción. Pero sobre todo, para lograr que muchas personas actúen de manera masiva y se impliquen en este tipo de campañas. Cuentan con la ventaja de que no pueden ser censuradas y pueden actuar de espaldas a los poderosos con recursos relativamente limitados. Está claro que son el futuro".

## **4. CAMPAÑA GREENPEACE CONTRA NESTLÉ-KIT KAT**

### **4.1. ANÁLISIS DE CAMPAÑA**

**4.1.1. Antecedentes.** En noviembre de 2007 Greenpeace publica en su sitio Web un informe titulado “*Cooking the climate*” en el que señala como la demanda creciente de aceite de palma por parte de las grandes corporaciones de la alimentación, la cosmética y los biocombustibles están impulsando la destrucción a grande escala de turberas y de selvas tropicales en Indonesia. Estas compañías entre las que se encuentran Unilever, Nestlé y Procter & Gamble, según ellos, compran un considerable volumen de todo el aceite de palma procedente de Indonesia y Malasia.

Posteriormente Greenpeace publicó otro informe “Deforestación Ilegal de Bosques” en el 2009 en el que presentaba denuncias contra Sinar Mas, uno de los proveedores de esta compañía, del cual se dijo que realizaba deforestaciones ilegales. La respuesta de Nestlé, fue que harían su propia investigación antes de cortar las relaciones.

Como resultado de estas investigaciones, Nestlé tomó la decisión de sustituir a Sinar Mas como proveedor de aceite de palma. Sin embargo las protestas de Greenpeace continuaron porque ellos afirmaban que otro proveedor: Cargill, seguía comprando aceite de palma a Sinar Mas. Por esa razón Greenpeace continuó con su campaña y anunció que la terminaría solo si Nestlé obligaba a Cargill a eliminar de su cadena de suministro a Sinar Mas.

**4.1.2. Desarrollo de la situación.** El 17 de marzo de 2010 Greenpeace lanzó una campaña contra Nestlé con el objetivo de que rompiera sus relaciones con Sinar Mas,

empresa que, según la ONG ambientalista, está destruyendo los bosques de Indonesia para extender plantaciones de palma africana, que produce aceite muy barato utilizado en la fabricación de chocolates como la galleta *“kit kat, take a break”* de Nestlé-

La campaña desarrollada en 28 países, difundió un vídeo en varios idiomas en YouTube titulado *“Tómate un respiro”* una parodia de la publicidad de kik kat, que circuló masivamente por las redes sociales, blogs y web’s. Por medio de este video, que contó con más de un millón y medio de reproducciones, Greenpeace pedía a los internautas que escribieran al director de Nestlé solicitándole que rompiera sus relaciones comerciales con empresas como Sinar Mas. Los usuarios acogieron esta iniciativa y enviaron más de 100.000 peticiones.

Adicionalmente los seguidores de Greenpeace protestaron frente a las sedes y plantas de Nestlé en Europa (Reino Unido, Alemania y los Países Bajos) disfrazados de orangutanes y con pancartas que decían *“Give me a break”*.

En la Junta General Anual de Nestlé celebrada en Lausana, Suiza el 16 de abril de 2010, voluntarios de Greenpeace descendieron del techo carteles que decían *“den un respiro a los orangutanes y dejen de contribuir a la destrucción de las selvas tropicales y a la aceleración del cambio climático”*.

#### **4.1.3. Acciones emprendidas por Greenpeace**

- ❖ Envío de representantes a las selvas de Indonesia en donde establecieron un campamento en el bosque con presencia continua en las zonas donde se deforestaba
- ❖ Presentan informe a Nestlé, pero según Greenpeace la compañía Suiza no les dio ninguna respuesta al respecto.

- ❖ Publican en su página web el informe “La Huella del Crimen”, en el que acusan puntualmente a Nestlé de tener relaciones con un proveedor que está devastando el hábitat del orangután en Indonesia.
- ❖ Lanza campaña de participación ciudadana a través de Internet y redes sociales. Los contenidos de la campaña fueron diseñados y creados de manera específica y personalizando el mensaje a cada canal donde se iban a lanzar. Utilizaron el email con sus bases de datos de gente afín, y publicaron video de un minuto en YouTube, el cual movieron en redes sociales y promocionaron con el correo electrónico. Allí le pedían a la gente que compartiera el video e hiciera una “ciberacción”: escribir un email al CEO de Nestlé Internacional y al de cada país.
- ❖ Nestlé consigue censurar video en YouTube, y entonces reaccionan colgándolo en Vimeo y cambian el título por otro que dio mejor resultado, “El vídeo que Nestlé no quiere que veas”.
- ❖ La segunda fase, después de diez o doce días tras lanzar el vídeo, provocó una reacción de Nestlé, en donde por medio de un comunicado dijo que iba a cancelar los contratos con el proveedor. Pero esta acción no convenció a Greenpeace, por lo que lanzaron una nueva ofensiva, pidiendo esta vez a la gente que hiciera una llamada, y que después de hacerlo lo contara en Facebook. Solamente en España aprox. 200 personas escribieron en el muro de Greenpeace España. Lo más interesante fue la rapidez de la reacción de sus fans.
- ❖ Greenpeace combina su campaña con acciones on-off (mezclar acciones online con eventos reales) como el disfrazarse de orangutanes a la salida de una de las sedes de Nestlé; sorprenderlos en la Junta Anual; publicar vallas con mensajes que la gente escribía en la página de Facebook de Nestlé y que según la ONG fueron eliminados.
- ❖ Greenpeace publica un nuevo vídeo, quizá más impactante que el primero.
- ❖ Crean un sitio de comunicación permanente con las miles de personas que están apoyando la campaña y desde allí, con base en lo que Nestlé les ha respondido a quienes ya han llamado, les da argumentos de qué le deben decir cuando se comuniquen nuevamente con Nestlé.

#### **4.1.4. Acciones emprendidas por Nestlé**

- ❖ El día del lanzamiento internacional del vídeo en YouTube, Nestlé lo censuró lo que provocó una mayor movilización en contra de la multinacional suiza.
- ❖ La sociedad civil decidió reaccionar al guante lanzado por Greenpeace y aprovechando la interactividad de las redes sociales, se generó un enorme movimiento de protesta en el grupo de Nestlé en Facebook, y Twitter, que criticó su política de compras y repudió a la marca como consumidores.
- ❖ Nestlé se pronunció afirmando que había cancelado las compras de aceite de Palma a Sinar Mas
- ❖ El sitio de Nestlé tiene más de 94.000 fans, la mayoría de los cuales aprovecharon para criticar con mucha dureza a Nestlé por usar el aceite de palma y contribuir a la extinción de los orangutanes, convirtiéndose en una manifestación de reproches, denuncias e insultos.
- ❖ El responsable de mantener el grupo de Nestlé en Facebook decidió contestar a los mensajes enfrentándose a los seguidores. unas veces con actitud despectiva animando a la gente, otras justificando sus respuestas “nosotros tenemos que ser educados todo el tiempo, pero es totalmente inaceptable que vosotros os refiráis a nosotros como idiotas y hasta hijos de Satán”. Finalmente borraron los mensajes
- ❖ Nestlé diseñó una respuesta genérica para atender todas las solicitudes enviadas por parte de los consumidores.
- ❖ El 30 de marzo Nestlé y Greenpeace acuerdan una reunión en Suiza
- ❖ En la página de Nestlé se publicó información referente a las medidas adoptadas por la compañía en cuanto a la utilización del aceite de palma: “Nestlé ha reducido el uso de aceite de palma en 42.000 toneladas en los últimos años, ha detenido todas las compras de aceite de la Compañía Sinar Mas. Las compras anteriores de Nestlé a Sinar Mas se limitaron al abastecimiento de las fábricas de Indonesia. Ya se están identificando otros posibles proveedores. Nestlé ya escribió a sus proveedores de aceite de palma,

entre ellos Cargill, afirmando que no tolerará la obtención de aceite de fuentes no sostenibles”.

- ❖ Además Nestlé nombra su membresía en la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible y afirma que el aceite de palma no es una materia prima importante en los productos de Nestlé. Según ellos solo utilizan 320.000 toneladas en todo el mundo que equivalen a un 0,7 % de la producción mundial.
- ❖ El 13 de abril el presidente de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, envió una carta a Greenpeace dando a conocer las medidas que Nestlé está adoptando en relación con el aceite de palma. Él enfatiza “Nestlé está muy preocupado por la deforestación en Indonesia y otros países, y apoyamos una moratoria sobre la destrucción de las selvas tropicales”.

**4.1.5. Solución a la crisis.** El 17 de mayo de 2010 aparece en la página de Greenpeace el siguiente mensaje: “¡¡VICTORIA!!! Dos meses después del lanzamiento de la campaña de Greenpeace, Nestlé se compromete a rechazar el aceite de palma del Grupo Sinar Mas y establece una política con requisitos a sus proveedores”.

Este anuncio deja satisfecha a la ONG, porque Nestlé ha puesto en marcha un proceso claro, ambicioso y efectivo para excluir aceite de palma y productos papeleros de empresas productoras que, como es el caso de Sinar Mas, están implicadas en prácticas de deforestación y degradación de turberas.

Con esto Greenpeace finalizó su campaña, pero declaró que vigilará muy de cerca a Nestlé para asegurarse de que es fiel a su palabra.

No hay datos concretos de que esta campaña haya provocado una caída en las ventas de Nestlé, pero lo que evidentemente si se vio afectado fue la imagen y reputación de la multinacional.

Según los Directores de comunicaciones de Greenpeace España, el balance de la campaña fue el siguiente:

- ❖ La campaña se realizó simultáneamente en 20 oficinas de Greenpeace y en 28 idiomas.
- ❖ Durante la campaña, el vídeo fue reproducido 1.500.000 veces en todo el mundo.
- ❖ Más de 300.000 mails fueron enviados
- ❖ Se registraron al menos 200 publicaciones de llamadas que fueron hechas a oficinas de Nestlé en España.
- ❖ Rechazo por parte de algunos de los más de 92 mil seguidores de la página de Nestlé en Facebook

## **5. LECCIONES/CONCLUSIONES PARA RESPONDER A UNA CRISIS DE REPUTACIÓN QUE SE ORIGINE EN MEDIOS VIRTUALES**

Los situación que protagonizaron Nestlé y Greenpeace, el 17 de marzo de 2010, encendió las alarmas y demostró básicamente dos cosas: el verdadero poder de la Web 2.0 y el desconocimiento que tienen compañías líderes en el mercado para gestionar de manera adecuada una situación que se origine en medios no tradicionales y en la que esté en juego su reputación corporativa

El caso de Nestlé – Greenpeace comprobó que ya no es suficiente tener una excelente preparación y experiencia para afrontar una crisis en medios tradicionales. Las organizaciones se enfrentan a un nuevo escenario donde tienen que dar la pelea con otras armas, con más velocidad y acompañadas de un lenguaje diferente.

La Internet y su fenómeno conocido como la Web 2.0 han generado nuevos retos, puesto que en este escenario la Gestión de la Reputación deberá ser diferente ya que se deja a un lado el modelo lineal a través del cual las empresas se preocupaban por escribir artículos, organizar ruedas de prensa y hacer campañas de publicidad con poco o ningún feedback del público receptor de los mensajes.<sup>45</sup>

Internet está modificando radicalmente el modo en que las empresas, se comunican e interactúan con sus públicos de interés; ya sea con sus clientes, proveedores, periodistas, miembros de la comunidad financiera o sindicatos. Ahora los usuarios tienen la posibilidad de interpretar la información con otros y comunicarlo abiertamente, sin censura.

---

<sup>45</sup> CELAYA, Javier y HERRERA, Paul. Comunicación empresarial 2.0. Barcelona: Grupo BMPO. 2007. p. 38

A través de las conversaciones en blogs, wikis, podcast, vídeos, redes sociales e intercambio de opiniones o enlaces, etc. las personas se recomiendan productos o servicios, critican aquellos aspectos que no les gustan, establecen comparativas sobre las ventajas de unos productos frente a otros, etc.

Con los nuevos medios las organizaciones deberán comprender y dimensionar que los líderes de opinión que puedan influenciar a los stakeholders, se han incrementado exponencialmente. Un ejemplo puntual es el de los bloggers, personajes que tienen un alto grado de credibilidad e influencia sobre sus lectores. A esto se le suma el hecho de que las comunidades virtuales interactúan entre si, por lo que se crea un efecto multiplicador de la conversación y su impacto.

Por ende debe haber una mayor disposición a escuchar primero a sus públicos. En el estudio hemos visto como, si no lo hacen, las voces de Internet pueden acabar provocando una verdadera crisis de reputación. En Internet las opiniones tienen otro volumen, por lo que las empresas no pueden intentar acallarlas con el uso de la fuerza, sino aprovechar las ventajas que ofrece para entender mejor a sus públicos y comprender cuáles son sus expectativas.

Las organizaciones no pueden estar ajenas a esta realidad y posicionarse en el mundo virtual de manera estratégica, puesto que sus stakeholders también estarán allí listos a buscar respuestas. Desde el sitio web se debe brindar la mayor cantidad de información posible a sus grupos de interés, no se debe permitir que la busquen por fuera. Es inconcebible que otros hablen en nombre de la organización, en especial en una crisis.

El caso de Nestlé y otros presentados en el documento sirven para entender que la clave con la que se debe gestionar la reputación corporativa online no es la imposición sino la transparencia, la participación y el diálogo.

En ese orden de ideas ¿Qué tan efectiva fue la estrategia de comunicaciones de Nestlé para responder a la campaña que inicio Greenpeace? ¿Cuáles son los aciertos y desaciertos en el manejo de crisis por parte de Nestlé? ¿Qué acciones se deberían activar en una situación similar?

La estrategia que utilizó Nestlé no se puede juzgar como buena o mala respecto a un solo momento, como es el de la campaña que inició Greenpeace. De hecho su capacidad para construir un stock de confianza durante tantos años y de manera tan estratégica le ha permitido a esta compañía sacar adelante diversas situaciones en las que su reputación corporativa se ha visto vulnerada.

Pero, lo que si se evidenció fue un desconocimiento frente a cómo responder, puesto que el hecho de haber censurado el vídeo, fue el detonante que le dio fuerza a la crisis y le dio todo el protagonismo a Greenpeace. Nestlé se apresuró y en primera instancia se preocupó por “proteger” su marca, pero no reflexionó acerca de a quién se estaba enfrentando. En este caso su detractor ya no era sólo una ONG, sino eran los millones de usuarios que correrían la voz para que más cibernautas vieran el vídeo.

Greenpeace al motivar a que escribieran al Presidente de Nestlé estaba dando el poder a los usuarios para exigir y opinar. Con su censura Nestlé se los quitó. Eso desencadenó lo que vendría después: ataques en la página de Facebook, llamadas a los presidentes de las sedes de la multinacional, cientos de comentarios en blogs, fotos en la Web, etc.

En este caso Greenpeace llevaba la delantera por su particular estilo basado en la “espectacularidad” para mover las masas en torno a una causa, que es algo que por el perfil de los usuarios de la Web puede tener buenos resultados. Como dice Seth Godin, el gurú del marketing viral, “En Internet hay que hacerse notar, diferenciarse para no ser invisible. Ser de color púrpura. Llamar la atención”<sup>46</sup>.

Los activistas aplicaron sus conceptos al pie de la letra y tenían claro que esta campaña se debía propagar como si fuera un virus letal. Darles ese poder a los usuarios para que sólo con clic participaran y exigieran una acción puntual a una de las 25 compañías más grandes del mundo, toda una hazaña.

Aunque Nestlé por su cultura conservadora no podía responder de la misma manera, tuvo fallas al subestimar este tipo de acciones. Esta compañía no era la primera vez que se enfrentaba a una situación en donde la presión de los usuarios de los medios virtuales le exigiera algún cambio en sus políticas. Pero quizá su visión pragmática de la realidad les dio una percepción de la crisis poco realista, y asumió que debía enfrentarla con base en experiencias pasadas.

Pero la realidad es que con la campaña realizada por Greenpeace, la imagen y reputación de la multinacional se vio afectada. Nestlé fue señalada como promotora del daño ambiental que causa la producción de aceite de palma, materia prima para la elaboración de la galleta Kit Kat. Aunque el directo responsable era el proveedor Sinar Mas, todas las críticas se enfocaron a la empresa que tenía reconocimiento. Los usuarios no asociaban a ese proveedor con nada, la mayoría nunca lo había escuchado. Por lo tanto una campaña en su contra no hubiera sido atractiva, mientras que

---

<sup>46</sup> ZANONI, Leandro. El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0. Buenos Aires: Ediciones B, 2008. p. 96

participar en una en contra de la compañía que tiene una de las marcas más valiosas del mundo si tenía impacto.

Nestlé trato de posicionar el mensaje de que su empresa no era la responsable, de que ellos sólo compraban un pequeño porcentaje de esa materia prima, etc. Pero lo hizo a través de comunicados extensos o de formatos de Preguntas Frecuentes que probablemente la mayoría de los usuarios no van a leer.

Los usuarios necesitan respuestas de impacto, por supuesto alineadas con el estilo corporativo. En Internet la clave es la velocidad. Un usuario permanece en promedio 2 minutos en una página web, por ende los responsables de comunicaciones deben dar respuestas a sus visitantes en ese tiempo, en especial en situaciones de crisis.

Las áreas de comunicaciones también deben tener en cuenta que los usuarios de Internet, más que información necesitan espacios de participación sin censura y herramientas que hagan atractiva esa tarea. En el caso de esta campaña, Greenpeace le dio todas las posibilidades para que sus seguidores opinaran y posteriormente divulgarán la campaña con acciones muy sencillas.

En la página de oficial de Nestlé en Facebook también hubo desaciertos. El responsable de administrar el sitio respondió a las críticas de algunos seguidores que después de ver el video escribieron mensajes en contra de la marca. En un sitio con 92000 seguidores hay un potencial altísimo para dialogar con creatividad y sobre todo para interpretar lo que están diciendo los usuarios.

Nestlé tenía argumentos para darle un giro diferente a la conversación, pero la falta de asertividad del administrador al amenazar a los seguidores llevo a que ellos publicaran mensajes alusivos a otras controversias protagonizadas por la marca.

Ante esta lluvia de críticas que se salió de las manos, la respuesta de Nestlé fue el silencio total. Que aunque es una estrategia en casos de crisis, no es la ideal, en especial cuando en la primera semana de haberse publicado el video más de 700 mil personas lo habían visto en YouTube y otras cuantas los habían reproducido en sus blogs o en sus perfiles de Twister o de Facebook. Nestlé subestimó el poder de los *Social Media*.

En esta situación Nestlé debió mitigar de algún modo el impacto de la crisis concentrándose en los medios virtuales y haciéndolo en las primeras 24 horas. A la misma velocidad de internet debería ejecutarse sus acciones en comunicaciones.

Algunas tácticas que hubieran podido tener un impacto positivo sobre este grupo de audiencias que se estaban dejando influenciar por Greenpeace serían: publicar vídeo de presidencia en YouTube y en facebook en la que explique la verdadera responsabilidad de Nestlé en este asunto; posicionar sus acciones de comunicación en los diez primeros resultados de los buscadores más importantes; orientar las conversaciones de Facebook hacia otro punto de la situación no concentrarlas en lo que dice Greenpeace ni en atacar a los seguidores; tener preparada una página web de contingencia exclusiva para la situación a través de la cual los grupos de interés, entre ellos los periodistas, encuentren toda la información con facilidad y por último no manejar una respuesta estándar para todas las personas que escribieran sino responderle a través de las tácticas anteriormente mencionadas.

El aprendizaje para cualquier organización, es que la preparación para responder a una crisis que se origine en medios virtuales no dista de lo que ya se ha hecho para los

medios tradicionales. Lo importante es analizar como complementa una a la otra y como puedo utilizar esto en beneficio de la reputación corporativa.

En una primera fase se puede conformar un equipo multidisciplinario liderado por un profesional con conocimiento profundo de los nuevos medios que se dedique a investigar y a diagnosticar que tan posicionada está la organización en la Web, hacer monitoreo de foros, redes sociales, blogs y analizar casos de crisis originados en medios virtuales.

Esto será el insumo para conocer el lenguaje de estos medios, interpretarlo e identificar que acciones se van a utilizar con cada uno de los stakeholders, a través de que herramientas, con qué mensaje y cómo se medirá el impacto de cada táctica. Entre más segmentada la estrategia será mucho mejor, así se posicionará con mayor efectividad y rapidez la respuesta de la organización.

Por medio de dicho análisis queda claro bajo que principios se deberá gestionar una crisis de reputación que se origine en medios virtuales. Más que las herramientas que se utilicen se debe tener claro el objetivo y a que audiencia se quiere llegar. No puede haber espacio para la improvisación. Al contrario, la respuesta tiene que ser estratégica y debe estar alineada con los principios corporativos y los atributos de la marca.

Aunque tiene sus propias reglas, Internet puede llegar a ser un aliado para construir, mantener y/o reconstruir la reputación de una compañía. Lo importante es no subestimar su poder y conocer los reyes de este medio: los usuarios

## BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. En: Revista Razón y palabra [en línea]. 1996, no. 4. Disponible en Internet: <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html#6>>

-----. El proceso de cambio cultural en la organización. En: Management Today en español. Marzo. 1992, Citado por ANDRADE, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. En: Revista Razón y palabra [en línea]. 1996, no. 4. Disponible en Internet:  
< <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html#6>>

ANTÓN FERREMONE, Eva. Reputación Corporativa online: beneficios para las empresas. [en línea] Barcelona. .p. 10. Disponible en Internet: [www.prestigiaonline.com](http://www.prestigiaonline.com)

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David. Manual de Relaciones Públicas. Madrid: Vision Net, 2007. p. 150

CERVERA FANTONI, Ángel Luis. Comunicación Total. 4 ed. Madrid: ESIC, 2008. p. 354

CELAYA, Javier y HERRERA, Paul. Comunicación empresarial 2.0. Barcelona: Grupo BMPO. 2007. 207 p.

CHACÓN, Alice. Purina corteja a los consumidores. VenEconomía [en línea], Junio. 2005, vol. 22. no.9. Disponible en Internet: [www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4424\\_3096.pdf](http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4424_3096.pdf)

COBO ROMANÍ, Cristóbal y PARDO KUKLINSKI, Hugo. Planeta web 2.0. Inteligencia Colectiva o medios fast food. Barcelona: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, 2007. p. 25

DE JONG, Wilma; SHAW, Martin y STAMMERS, Neil. Global Activism. Global Media. 1 ed. Londres: Pluto Press. 2005. 247 p.

DICCIONARIO REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. [en línea], 22 ed. 2009. Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drae/>

ELDIN, Francois. El Management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial. 4 ed. Buenos Aires: Edicial. 1998. 295 p.

FOMBRUN, Charles. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: Prentice Hall. 2003. p. 189

GREENPEACE. La huella del crimen [en línea]. 2009. 16 p. Disponible en Internet: <[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)>

------. Cocinando el clima [en línea]. 2007. 10 p. Disponible en Internet: <[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)>

------. Take a break [video]. 2010. Disponible en Internet: <[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)>

GRUNIG, James y HUNT, Todd. Dirección de relaciones públicas: Dirección y gestión de la comunicación entre una organización y su público. Barcelona: Gestión 2000. 2003. p. 155

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, Jhon. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Thomson. 2006. 514 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC. 2010. 126 p.

KLAUS, Werner y WEISS Hans. El libro Negro de las Marcas. El lado oscuro de las empresas globales. Buenos Aires: Sudamérica. 2003. p. 93

LOHR, Steve. Google wins the reputation sweepstakes. En: The New York Times. New York. 8, julio, 2008. sec. technology. p. 15.

LÓPEZ QUESADA, Miguel. ¡Estamos en Crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones. Madrid: CIE Dossat Madrid, 2003. p. 119

MARTÍNEZ, Gema. La comunicación corporativa: variable estratégica en las organizaciones no lucrativas. En: Revista Razón y palabra [en línea]. 2005, vol. 42. Disponible en Internet: <<http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n42/gmartinez.html>>.

NESTLÉ. The World of Nestlé [online]. Vevey. 2009. 56 p. Available from Internet: <<http://www.nestle.com/MediaCenter/MediaLibrary/Documents>>

------. Financial Statements [online]. Vevey. 2009. 124 p. Available from Internet: <<http://www.nestle.com/MediaCenter/MediaLibrary/Documents>>

------. Half Yearly Report [online]. January-June. Vevey. 2009. 28 p. Available from Internet: <<http://www.nestle.com/MediaCenter/MediaLibrary/Documents>>

------. Principios Corporativos [en línea]. Vevey. 2009. 20 p. Available from Internet: <<http://www.nestle.com/MediaCenter/MediaLibrary/Documents>>

SMIRCICH, Linda. 1983, Citado por GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas Psychologica. Enero-mayo, 2006, vol.5 no.1, .p. 165.

RANDALL, Farmer y GLASS, Bryce. Building Web Reputation System. 1 ed. Tokyo: O'REALLY, 2010. 338 p. También disponible en Internet: <<http://my.safaribooksonline.com>>

REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. 31 ed. México: Editorial Limusa, 1995. p. 211

TIRONI, Eugenio y CAVALLO Ascanio. Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus, 2006. p. 273.

TUÑEZ LÓPEZ, Miguel. Comunicación Preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. La Coruña: Netbiblo. 2007. p. 53

VENIS I DOMÈNECH, Alfred. Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector. 1 ed. [s.l.] Granica, 2004. p. 173

WASH, Bob. Clear Blogging. How people blogging are changing the world and how you can join them. 1 ed. Berkeley: Apress, 2007. 360 p.

ZANONI, Leandro. El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0. Buenos Aires: Ediciones B, 2008. 208 p.

25 top global Readers. WetFeet insider guide. edition 2008. 126 p. Avalaible from Internet:<[http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10\\_The-Global-2000\\_Rank.htm](http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.htm)

## ANEXOS

### Anexo A. Declaración de Nestlé sobre política de utilización del Aceite de Palma

Compartimos la profunda preocupación sobre la seria amenaza ambiental hacia las selvas y los campos de turba en el Sudeste Asiático causada por la siembra de plantaciones de aceite de palma. La compañía anunció recientemente su compromiso de utilizar únicamente “Aceite de Palma Sostenible Certificado” para el año 2015, cuando cantidades suficientes estén disponibles. En este momento ya compramos una parte de aceite de palma certificado y esta cantidad va en aumento

Debido a nuestro compromiso, estamos tomando todas las medidas posibles que les permita a nuestros proveedores asegurar que no compramos aceite de palma que contribuya a la deforestación.

Como parte de este compromiso, Nestlé ha acelerado la investigación de nuestra cadena de suministro de aceite de palma para poder identificar cualquier fuente de aceite de palma que no satisfaga nuestros altos estándares de sostenibilidad. Dados nuestros estándares de seguridad alimentaria, hemos realizado estas investigaciones de forma deliberada, ya que nosotros utilizamos el aceite de palma para productos alimenticios y no para jabón u otros productos de aseo personal.

Específicamente, Nestlé ha reemplazado a la compañía indonesia Sinar Mas como proveedor de palma de aceite con un proveedor diferente para envíos posteriores. Aclaramos que Nestlé solo le ha comprado a Sinar Mas producto para su operación en Indonesia, y ningún aceite de palma comprado a Sinar Mas ha sido utilizado por Nestlé para su producción en otro país.

También nos hemos sumado a otros grandes compradores de aceite de palma para asegurar que compañías, como Cargill, entiendan nuestras demandas de aceite de palma, las cuales no son satisfechas por proveedores que destruyen las selvas. En este momento nuestros proveedores de aceite de palma afirman que no pueden garantizar que una compañía en particular está excluida, debido a la mezcla de aceite de palma en una cadena de suministro muy compleja. Nosotros continuaremos presionando a nuestros proveedores para que eliminen cualquier origen de aceite de palma que esté relacionado con la destrucción de las selvas y ofrezcan garantías validas de trazabilidad lo más pronto posible. No señalaremos al aceite de palma como libre de estos aceites a menos que estas garantías sean claras y confiables.

El Código de Proveedores de Nestlé establece ciertos estándares mínimos no negociables que les pedimos a nuestros proveedores que respeten y se adhieran. El

Código incluye estándares de sostenibilidad y medio ambiente. Adicionalmente, a través de nuestra Política Nestlé en Sostenibilidad Ambiental, la compañía se compromete a tener preferencia con los proveedores que continuamente se esfuerzan en mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de sus operaciones y uso de sus recursos.

#### Anexo B. Imágenes de protestas de campaña de Greenpeace contra Nestlé







ANEXO C. CD con video Greenpeace "Take a Break"