

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
MAESTRÍA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS DE GRADO- IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA
GESTIONAR UNA CRISIS EN REDES SOCIALES.**

**PRESENTADO POR
DAVID ENRIQUE MORENO MEJÍA**

**BOGOTÁ D.C.
FEBRERO 2015**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
MAESTRÍA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**TESIS DE GRADO- IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA
GESTIONAR UNA CRISIS EN REDES SOCIALES**

**PRESENTADO POR
DAVID ENRIQUE MORENO MEJÍA**

**DIRECTORA DE TESIS
MARÍA CRISTINA OCAMPO VILLEGAS**

**BOGOTÁ D.C.
FEBRERO DE 2015**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. LA COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES	11
2.1.1. EL CONCEPTO DE REDES SOCIALES	11
2.1.2. CANALES DE REDES SOCIALES, TIPOLOGÍA Y FUNCIÓN	17
2.1.3. LA IMPORTANCIA DEL MONITOREO DE REDES SOCIALES	22
2.1.4. USO DE REDES SOCIALES EN EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA	25
2.1.4.1. Los gigantes pasos del mercado digital Latinoamericano	27
2.1.4.2. Casos de éxito	29
2.1.5. LA REPUTACIÓN EN REDES SOCIALES	30
2.1.5.1. Reputación Corporativa	31
2.1.5.2. Gestión de la reputación	32
2.2. LA COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE CRISIS	35
2.2.1. EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE CRISIS	35
2.2.1.1. ¿Qué es una crisis en redes sociales?	38
2.2.2. EL CONCEPTO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	39
2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE PELIGROS Y RIESGOS	44
2.2.4. EQUIPO DE GESTIÓN DE LAS CRISIS	45
2.2.5. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS DE CRISIS	46
2.2.6. ETAPAS DE LA CRISIS Y SU MANEJO EN REDES SOCIALES	48
2.2.7. GESTIÓN DE CRISIS DE REDES SOCIALES	53
3. MÉTODO	56
3.1. PROBLEMA	56
3.2. HIPÓTESIS	56
3.3. OBJETIVOS	56
3.3.1. OBJETIVO GENERAL	56
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56
3.4. JUSTIFICACIÓN	56
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	61
3.5.1. SUCESOS DE CRISIS EN REDES SOCIALES	61
3.5.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	63
3.5.3. ANÁLISIS DOCUMENTAL	64
3.5.3.1. Análisis cuantitativo y cualitativo	64
3.5.3.2. Delimitación de muestra- Rastreo de menciones en redes sociales	65
3.5.3.3. Calificación y parametrización de menciones	66
3.5.3.4. Análisis de la información	68
3.5.3.5. Categorías de análisis	71
4. CASOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ACTUACIONES DE LAS OFICINAS DE COMUNICACIONES EN PROCESOS DE CRISIS EN REDES SOCIALES ...	72
4.1. EMPRESA 1: OPAIN	72
4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	72
4.1.2. RECONSTRUCCIÓN DE LOS HECHOS	73
4.1.3. ANÁLISIS DEL CASO	79
4.1.3.1. Tiempo de respuesta- Cronología y etapas de la Crisis	79

4.1.3.2.	Impacto en Redes Sociales Oficiales	80
4.1.3.2.1.	Impacto cuantitativo de la crisis en twitter	80
4.1.3.2.2.	Datos relevantes de este canal	82
4.1.3.2.3.	Impacto cualitativo de la crisis en twitter	82
4.1.3.2.4.	Principales comentarios emitidos en esta red social.....	83
4.1.3.2.5.	Perfil de influenciadores que potencializaron la crisis.	85
4.1.3.2.6.	Términos más usados	88
4.1.3.2.7.	Memes del logotipo. Burlas acerca de la marca	89
4.1.3.2.8.	Calidad de la respuesta a la crisis	90
4.2.	EMPRESA 2: CORFERIAS	94
4.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	94
4.2.2.	RECONSTRUCCIÓN DE LOS HECHOS	94
4.2.3.	ANÁLISIS DEL CASO	96
4.2.3.1.	Tiempo de respuesta- Cronología y etapas de la Crisis	96
4.2.3.2.	Impacto en Redes Sociales Oficiales	98
4.2.3.2.1.	Impacto cuantitativo de las crisis en YouTube	98
4.2.3.2.2.	Principales comentarios emitidos en esta red social.....	99
4.2.3.2.3.	Impacto cuantitativo de la crisis en twitter	100
4.2.3.2.4.	Datos relevantes de este canal	101
4.2.3.2.5.	Perfil de influenciadores que potencializaron la crisis.....	102
4.2.3.2.6.	Términos más usados	104
4.2.3.2.7.	Impacto cuantitativo de la crisis en Facebook.....	105
4.2.3.2.8.	Datos relevantes de este canal	106
4.2.3.2.9.	Impacto cualitativo de la crisis en Facebook.....	106
4.2.3.2.10.	Calidad de la respuesta a la crisis.....	107
4.2.3.2.11.	Principales comentarios en esta red social.....	108
4.2.3.2.12.	Términos más usados.....	111
4.3.	COMPARACIÓN DE LOS SUCESOS DE CRISIS – FICHA TÉCNICA.....	114
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	115
5.1.	SUCESOS DE CRISIS.....	115
5.1.1.	APLICAR EL PLAN DE CRISIS	115
5.1.2.	RECOGER TODOS LOS DATOS SOBRE LA CAUSA (Y CAUSANTE) DEL CONFLICTO.....	117
5.1.3.	INVESTIGAR INTERNAMENTE QUÉ HA SUCEDIDO	118
5.1.4.	CUANDO TENGAMOS UNA RESPUESTA PREPARADA	119
5.1.5.	PUBLICAREMOS LA RESPUESTA QUE HA PREPARADO EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN	120
5.2.	ETAPA DE CRISIS	121
5.3.	POST - CRISIS.....	123
5.3.1.	CONSOLIDAR NUESTRA IMAGEN DE EMPRESA TRANSPARENTE.....	123
5.3.2.	MONITORIZACIÓN DE REDES SOCIALES.....	124
5.3.3.	SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS TOMADAS	124
5.3.4.	REALIZACIÓN DE COMITÉ POST CRISIS	125
6.	CONCLUSIONES GENERALES	126
7.	REFERENCIAS.....	129
8.	ANEXOS	135
8.1.	ANEXO 1. ENTREVISTA DIRECTORA DE COMUNICACIONES OPAIN	135
8.2.	ANEXO 2. ENTREVISTA DIRECTORA DE E-MARKETING CORFERIAS	140

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Visual de la web 2.0	12
Figura 2 Aumento de uso de redes sociales en compañías Latinoamericanas	27
Figura 3 Principales mercados mundiales	28
Figura 4 Ejemplo de términos en redes sociales	30
Figura 5 Clasificaciones para gestionar crisis.....	38
Figura 6 Etapas de evolución de crisis en redes sociales	50
Figura 7 Social Media Diagnosis Tool	67
Figura 8 Red de Interacción	68
Figura 9 Gráfica de Sentimiento	69
Figura 10 Volumen de menciones por medio social	69
Figura 11 Volumen global de menciones	69
Figura 12 Volumen de menciones Vs. Público y sentimiento	70
Figura 13 Volumen de menciones Vs. Característica de las menciones y sentimiento.....	70
Figura 14 Menciones por autor relevante Vs. Número de tweets realizados.....	70
Figura 15 Términos más usados	71
Figura 16 Fotografía de rueda de prensa, lanzamiento del logo	74
Figura 17 Nuevo logo del Aeropuerto El Dorado	75
Figura 18 Noticia de cambio de logo revista Dinero	76
Figura 19 Noticia de cambio de logo caracol radio	77
Figura 20 Noticia de cambio de logo periódico La patria	78
Figura 21 Gráfico de datos de impacto de cuenta de twitter @BOG_ELDORADO	81
Figura 22 Gráfico de percepción general y participación por género cuenta de twitter @BOG_ELDORADO	83
Figura 23 Menciones oficiales de la cuenta de twitter @BOG_ELDORADO.....	83
Figura 24 Reacciones de twiteros cambio de logo	84
Figura 25 Reacciones de twiteros cambio de logo	85
Figura 26 Twett emitido en cuenta oficial de Vladdo	86
Figura 27 Twett emitido en cuenta oficial de Nicolás Abrew.....	86
Figura 28 Twett emitido en cuenta oficial de Revista Proyecto diseño.....	86
Figura 29 Twett emitido en cuenta oficial de Camilo García.....	87
Figura 30 Twett emitido en cuenta oficial de Miguel Olaya	87
Figura 31 Twett emitido en cuenta oficial de Vargas	88
Figura 32 Términos más usados en red social twitter sobre cambio de logo	89
Figura 33 Términos más usados en red social twitter sobre cambio de logo	90
Figura 34 Comunicado de prensa OPAIN	91
Figura 35 Fotografía Feria Agroexpo 2013.....	95
Figura 36 Fotografía video maltrato animal Agroexpo.....	96
Figura 37 Fotografía canal de YouTube zooleripsismo	99
Figura 38 Comentario Andrea Ramos, YouTube.....	99

Figura 39 Comentario Rockeros Vegetarianos, Veganos y Proteccionistas, YouTube.....	100
Figura 40 Comentario Marison Rodríguez, YouTube	100
Figura 41 Gráfico de percepción general y participación por género cuenta de twitter @corferiasbogota	100
Figura 42 Gráfico de datos de impacto de cuenta de twitter @corferiasbogota .	101
Figura 43 Twett emitido en cuenta oficial de Anonymous Colombia	102
Figura 44 Twett emitido en cuenta oficial de Diana.mid	102
Figura 45 Twett emitido en cuenta oficial de KienyKe	103
Figura 46 Twett emitido en cuenta oficial de detuladoconalex	103
Figura 47 Términos más usados en red social twitter sobre caso corferias	104
Figura 48 Gráfico de datos de impacto de cuenta de Facebook: fb/Corferias ...	105
Figura 49 Gráfico de percepción general y participación por género cuenta de Facebook: fb/Corferias	106
Figura 50 Primera respuesta a la crisis emitida por Corferias	107
Figura 51 Comentario de Eduardo Peña, Facebook	108
Figura 52 Comentario de Gustavo Bohórquez, Facebook.....	108
Figura 53 Comentario de Carlos Angarita, Facebook.....	108
Figura 54 Segunda respuesta a la crisis emitida por Corferias	109
Figura 55 Comunicado de prensa emitido por Corferias	110
Figura 56 Términos más usados en red social Facebook sobre caso Corferias	111

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Ficha técnica de monitorización	66
Tabla 2 Cronología de crisis Aeropuerto El Dorado.....	79
Tabla 3 Cronología de crisis Corferias.....	97
Tabla 4 Comparación de sucesos de crisis El Dorado - Corferias	114

1. INTRODUCCIÓN

Las redes sociales se han vuelto el pan de cada día en la nueva era digital, y es común escuchar en congresos de comunicación que ninguna empresa puede quedarse por fuera de los medios sociales, que si bien le abre a nuevos mercados y trae muchos beneficios reputacionales, también expone con mayor facilidad a los ataques o crisis. Pero qué es peor: ¿recibir críticas en internet e ignorarlas?, o ¿tener un canal en redes sociales y así poder controlarlas? y disfrutar de la gran posibilidad de convertirlo en un suceso positivo para la marca.

Podría decirse que una crisis es un mal acontecimiento disfrazado de oportunidad, una para visibilizarse de la manera en que la empresa lo decida, o más bien, en la que el equipo de comunicación desee sacarle provecho.

Lo que es cierto, es que los medios sociales dejaron de ser percibidos por las organizaciones como una fuente de recreación y ocio para las grandes masas y pasaron a convertirse en nuevas oportunidades para estrechar el relacionamiento con sus públicos de interés, y obtener un conocimiento de las audiencias.

Numerosas oportunidades aparecen para las marcas, como lo es el *social network analysis*, el cual ha permitido a las compañías, a través del análisis cuantitativo y cualitativo del feed back que obtienen de sus redes sociales, tomar decisiones frente a la marca, productos o servicios.

Por otro lado, el prometedor panorama de consumo en redes sociales de Latinoamérica ha hecho que el escenario digital para las organizaciones sea cada vez más atractivo. El estudio de ComScore Futuro Digital Latinoamérica 2013, muestra que la región creció en el último año un 12% en audiencia, llegando a más de 147 millones de visitantes únicos. Los consumidores latinoamericanos pasan más de 10 horas por mes en internet, especialmente navegando en Redes Sociales (Comscore, 2013).

El estudio afirma además que algunos de los países que más enganche tienen con las marcas, a través de la red, se encuentran ubicados en esta región: México, Brasil y Argentina. Estas cifras, como afirma Comscore, demuestran que el mundo digital evoluciona rápidamente. “Año a año vemos surgir nuevos jugadores, nuevas plataformas e innovadoras redes sociales” (Comscore, 2013, p.12).

Otro de los temas analizados, hace referencia a lo que Comscore denomina omnívoros digitales; aquellos usuarios que utilizan la tecnología para consumir el mercado digital. En este punto, Latinoamérica, registró un 91% de consumo digital desde los PC, un 5.6% a través de celulares y un 2.2% por medio de las *tablets*. Es decir que el consumo de redes sociales está aumentado en la región y sus proyecciones de penetración en los próximos años son prometedoras puesto que hay quienes dicen que podrán crecer hasta en un 50% más en los próximos 3 años.

Lo anterior significará que cada vez más los consumidores tendrán la posibilidad de contactar a las empresas desde cualquier parte del mundo, ya sea para elogiar o solicitar algún producto o servicio, o por el contrario para quejarse o criticar en público las inconformidades que haya podido tener con la marca.

Situándonos en Colombia, un estudio de la agencia de marketing digital Burson-Marsteller del año 2012 revelaba que ya el 48% de las empresas en el país utilizaban activamente las redes sociales para establecer relaciones con sus públicos de interés (Burson Marsteller, 2012).

Sin embargo, es aquí donde la presente tesis quiere fijar su atención puesto que uno de los principales errores que están cometiendo las organizaciones consiste en simplemente abrir un canal digital, colocar contenido publicitario y no establecer realmente un diálogo con el consumidor. O peor, algunas empresas deciden no participar en redes sociales porque ya hay usuarios hablando de sus marcas, y piensan que teniendo presencia oficial en redes sociales sus empresas serán más

vulnerables, argumentado que no quieren aumentar la posibilidad de recibir críticas por canales que no puedan controlar. Sin embargo, lo que hacen es negarse la oportunidad de tener una voz oficial que dirija esas conversaciones que se presentan a favor y en contra de sus productos o servicios.

Sin embargo, las empresas y sobre todo los directores de comunicación deben conocer cómo un mal manejo de redes sociales puede hacer peligrar la credibilidad de una compañía. Además, de no gestionarse de forma correcta, la viralidad de los comentarios negativos puede hacer peligrar la reputación de las marcas, la confianza de sus trabajadores puede decrecer, el costo de sus acciones en bolsa puede caer, entre otras consecuencias. A su vez, algunos de estos casos pueden iniciarse en medios de comunicación tradicionales y mantenerse en redes sociales donde se generará el debate público.

En ese sentido, las empresas deben preguntarse qué tan preparados están los Directores de Comunicaciones de las compañías a la hora de afrontar sucesos de crisis en redes sociales, o si estos canales están siendo menospreciados o desatendidos en los planes de comunicaciones y no son tenidos en cuenta hasta que una crisis aparece amenazando a la compañía. Por lo cual, el presente documento busca otorgar las bases fundamentales para gestionar una crisis en redes sociales analizando, desde lo operativo hasta lo estratégico, los elementos necesarios para superar una situación en redes sociales.

A su vez, la presente tesis, contiene el estudio de casos reales de manejo de crisis en redes sociales que debieron ser superadas por importantes empresas en Colombia, lo que supondrá poder analizar en la práctica la teoría expuesta en el presente documento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

2.1.1. EL CONCEPTO DE REDES SOCIALES

Para iniciar este proceso investigativo conviene hacer una revisión teórica de fondo que permita un acercamiento al concepto de redes sociales; este ha adquirido una importancia significativa en la última década y pese a que remiten a herramientas de interacción digital ampliamente difundidas como facebook, twitter, LinkedIn o Google plus, su significado es más profundo y complejo que interactuar con amigos en estos espacios virtuales.

Isabel Ponce, representante del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado de Madrid-España, asegura que, “las redes sociales son, desde hace décadas, objeto de estudio de numerosas disciplinas. Alrededor de ellas se han generado teorías de diverso tipo que tratan de explicar su funcionamiento y han servido, además, de base para su desarrollo virtual” (Ponce, 2012, p.2).

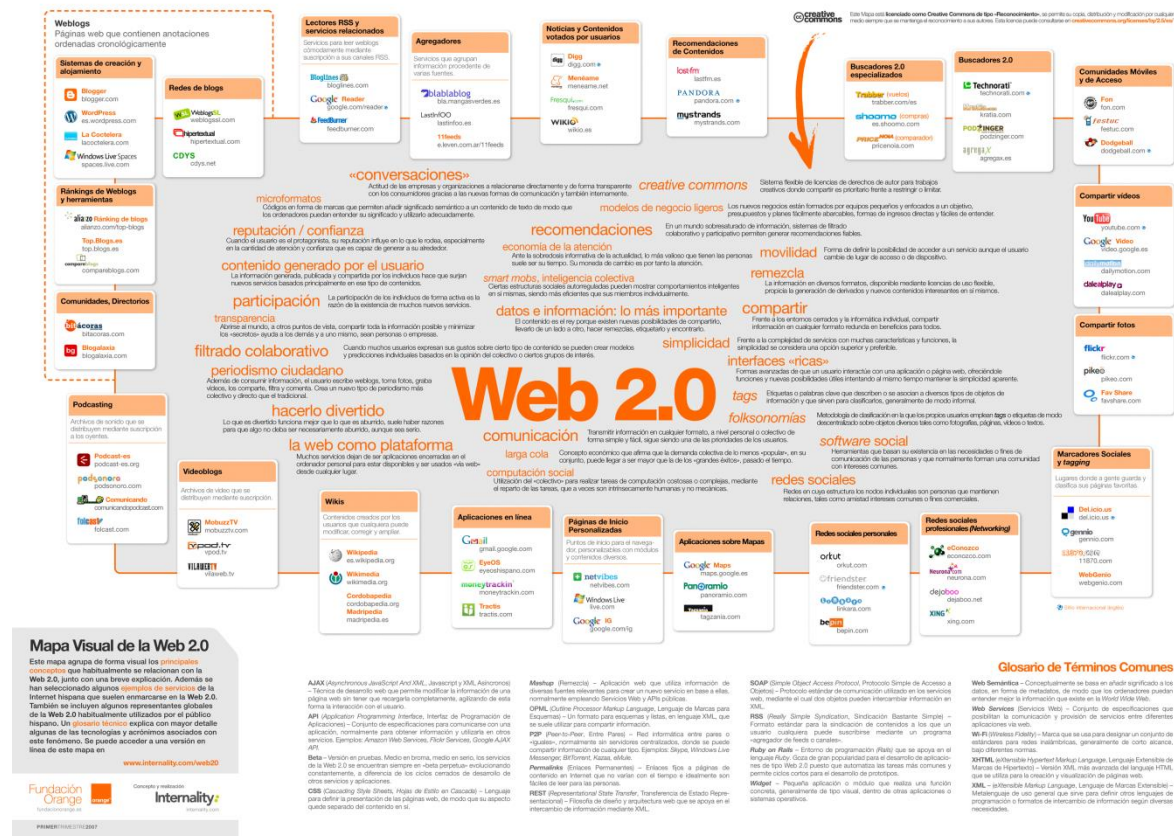
Sin embargo, el gran marco para el desarrollo virtual de las redes sociales se estructura desde la llegada de la web 2.0. Uno de sus precursores, O’Reilly las define así.

Las aplicaciones web 2.0 aquellas que sacan partido a las ventajas intrínsecas de la web, ofreciendo un servicio continuamente actualizado que mejora cuanto más gente lo use, utilizando y remezclando los datos de múltiples recursos, incluyendo los usuarios individuales, a la vez que ofrecen sus propios datos y servicios de tal forma que pueden ser reutilizados por otros, creando una “arquitectura de participación” en red, yendo más allá de la página de la web 1.0 para ofrecer experiencias de usuario cada vez más ricas (O’Reilly, 2005. p.3).

En este sentido, gracias a la web 2.0., las redes sociales han empezado a ocupar un lugar relevante en el campo de las relaciones personales, ampliando las posibilidades de uso del Internet.

Algunos ejemplos de los servicios que surgieron a raíz de la web 2.0 son: blogs, wikis, podcast, publicación de fotografías, etcétera.

Figura 1 Mapa Visual de la web 2.0



Fuente: Tomado de Internality, 2012

Desde la época de los años cincuenta varios antropólogos empezaron a definir el concepto de redes sociales; particularmente el antropólogo Mánchester, J. Barnes, comenzó a utilizar sistemáticamente el término para mostrar patrones de lazos, abarcando los conceptos tradicionalmente utilizados por los científicos sociales: grupos delimitados (p.ej., tribus, familias) y categorías sociales (p.ej., género, etnia).

Por otro lado, Isabel Ponce atribuye el desarrollo del término a los antropólogos británicos Alfred Radcliffe - Brown y Jhon Barnes, quien las definieron como: los “conjuntos complejos de relaciones entre miembros de los sistemas sociales en todas las dimensiones, desde el ámbito interpersonal hasta el internacional” (Ponce, 2012, p.2).

Sin embargo, el desarrollo de diversos análisis de las redes sociales también ha sido llevado a cabo por otras especialidades que no pertenecen a las ciencias sociales. En este sentido una de las más importantes teorías surge de las ciencias exactas, como las matemáticas o las ciencias de la computación donde varios académicos como J. Galaskiewicz y S. Wasserman y Harrison White, expandieron el uso del análisis de redes sociales sistemático.

Galaskiewicz desarrolló técnicas de análisis estadístico como χ^2 datos relacionales y han proliferado procedimientos y programas de ordenador para analizarlos” (Lozares,1996, pg 107) y White establece el análisis de la redes sociales “como un método de análisis estructural llegando a esta concepción a partir de modelos algebraicos, la teoría de grafos y el desarrollo de técnicas como la escala multidimensional” (Lozares,1996, pg 105)

Freeman, en el año 2006 resume su aportes de la siguiente manera:

Estos teóricos estudiaron la influencia del todo en las partes y viceversa, el efecto producido por la acción selectiva de los individuos en la red; desde la estructura hasta la relación y el individuo, desde el comportamiento hasta la actitud. Como se ha dicho estos análisis se realizan bien en redes completas, donde los lazos son las relaciones específicas en una población definida, o bien en redes personales (también conocidas como redes egocéntricas, aunque no son exactamente equiparables), donde se estudian "comunidades personales (Freeman, L. 2006).

Es allí donde empiezan a aparecer las diversas teorías de redes sociales. La primera de estas, es denominada como la de grafos (Enciclopedia Libre Universal en Español, 2011); esta representa a las redes sociales mediante nodos conectados por aristas. Allí los nodos serían los individuos y las aristas las relaciones que les unen. Todo ello conforma un grafo, una estructura de datos que permite describir las propiedades de una red social. A través de esta teoría, se pueden analizar las redes sociales existentes entre los empleados de una empresa y, de igual manera, entre los amigos de Facebook, como lo explica Isabel Ponce (Ponce, 2012, p.2).

La segunda de estas teorías y tal vez la más conocida es la teoría de los “Seis grados de separación”, un hito de las redes sociales en Internet. Fue inicialmente propuesta por el escritor Milgram en 1967. Esta teoría sostiene que se puede acceder a cualquier persona del planeta en sólo seis "saltos", por medio de una cadena de conocidos, las personas están relacionadas unas con otras a través de cinco intermediarios. Se basa en la idea de que el grupo de conocidos crece exponencialmente con los enlaces en cadena, y harían falta, únicamente, cinco de estos enlaces para cubrir la totalidad de la población mundial. (Backstrom, et Alt, 2011).

Esta teoría ha sido muy estudiada. En 2003, el sociólogo Duncan J. Watts recogió la teoría actualizada en su libro "Seis grados: la ciencia de las redes en la era conectada del acceso". Watts intentó probarla a través del correo electrónico con personas de todo el mundo, su conclusión también fue los famosos seis grados de separación (Watts, D., 2006). El software original de las redes sociales virtuales parte de esta teoría, de hecho existe en Estados Unidos una patente llamada *sixdegreespatent* por la que ya han pagado las redes sociales LinkedIn y Tribe.

En este sentido y luego de la comprobación de estas teorías, la web 2.0 se ha llamado en muchas ocasiones la web social y los medios de comunicación que

ofrece también han incorporado este adjetivo, denominándose Medios Sociales o Social Media, en contraposición a los *Mass Media*, para mostrar el importante cambio de modelo que atraviesa la comunicación en la actualidad.

Los profesores de la Universidad de Indiana, Andreas M. Kaplan y Michel Haenlein, citados por Ponce (2012) afirman que los medios sociales como "un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario". Es decir que el cambio se da verdaderamente a nivel usuario, que pasa de ser consumidor de la web a interactuar con ella y con el resto de los internautas de múltiples formas.

A su vez, como lo explica Ponce (2012), el concepto de medios sociales contempla múltiples posibilidades de comunicación como blogs; juegos sociales; redes sociales; videojuegos multijugador masivos en línea (MMO); grupos de discusión y foros; microblog; mundos virtuales; sitios para compartir vídeos, fotografías, música y presentaciones; marcadores sociales; webcast; etc.

En este sentido, las redes sociales se han denominado "herramientas 2.0" las cuales tienen en común la participación colectiva a través de colaborar y compartir con otros usuarios.

Y es allí donde destaco las siguientes definiciones de las profesoras estadounidenses, Danah Boyd y Nicole Ellison, quienes determinan que las redes sociales son servicios con sede en la red que permiten a los individuos:

- 1) construir un perfil público o semipúblico dentro un sistema delimitado o cerrado,
- 2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten relaciones,
- 3) ver y recorrer esa lista de relaciones que las personas relacionadas tienen con otras dentro del sistema (Boyd, D., Ellison, N., 2007, p. 15).

Otros especialistas plantean estos servicios como herramientas informáticas que permiten la creación de una red social on-line y que, para ello, tratan de operar en tres ámbitos de forma cruzada, “las 3Cs”: Comunicación, Comunidad y Cooperación; la primera de estas nos ayuda a poner en común conocimientos; Comunidad, nos ayuda a encontrar e integrar comunidades; y Cooperación, nos ayuda a hacer cosas juntos, compartir y encontrar puntos de unión. (Prothmann, M, 2006).

Según estas definiciones, muchos de los servicios y medios sociales 2.0 son servicios de redes sociales.

Si bien es cierto que existen plataformas que se crean con el propósito de la relación entre las personas, como Facebook o Google Plus, hay otros servicios que permiten la creación de redes sociales on-line y que, estos mismos servicios, también integran otro tipo de aplicaciones. Es decir, las propiedades sociales de los servicios 2.0 fomentan la creación de redes sociales en Internet de diferentes maneras.

Aunque YouTube o SlideShare se definan desde los Social Media como servicios de alojamiento de archivos para compartir con los usuarios, después de todo, mediante esa colaboración también se establecen redes sociales.

Siguiendo este razonamiento, podemos definir las redes sociales on-line como:

Estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo, como en el caso de los foros (Ponce, 2012, p.4).

2.1.2. CANALES DE REDES SOCIALES, TIPOLOGÍA Y FUNCIÓN

Cuando las empresas deciden implementar una estrategia digital, una de las principales dudas es a cuáles debe ingresar. En este sentido, hay múltiples redes sociales que se han venido posicionando en el mundo como las más populares, sin embargo es importante tener claro que cada plataforma social tiene sus propias características, funcionan de forma particular y apuntan a *targets* o audiencias diferentes.

En este sentido se han definido las tipologías de redes sociales, encontrando en primer lugar las redes sociales horizontales;

Son las que no tienen una temática definida, están dirigidas a un público genérico, y se centran en los contactos. La motivación de los usuarios al acceder a ellas es la interrelación general, sin un propósito concreto. Su función principal es la de relacionar personas a través de las herramientas que ofrecen, y todas comparten las mismas características: crear un perfil, compartir contenidos y generar listas de contactos (Ponce, 2012, p. 6).

Algunas de ellas son:

- **Facebook:** Red social gratuita creada por Mark Zuckerberg. Se desarrolló, inicialmente, como una red para estudiantes de la Universidad Harvard, pero desde hace unos años está abierta a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Permite crear grupos y páginas, enviar regalos, y participar en juegos sociales. Es una de las más populares en España, especialmente entre los mayores de 25 años.
- **Hi5:** Lanzada en 2003 y fundada por Ramu Yalamanchi, está enfocada al público más joven por su evolución hacia desarrolladores de juegos sociales. La mayoría de sus usuarios son de América Latina.
- **MySpace:** Incluye blogs y espacios de entretenimiento social que permiten conocer el trabajo de otros usuarios, escuchar música y ver vídeos. Es muy

utilizada por grupos musicales para compartir sus proyectos y crear grupos de seguidores.

- **Orkut:** Red social y comunidad virtual gestionada por Google, y lanzada en enero del 2004. Está diseñada para mantener relaciones, pero también para hacer nuevos amigos, contactos comerciales o relaciones más íntimas. Es una red muy popular en India y Brasil.
- **Sónico:** Orientada al público latinoamericano, y muy centrada en los juegos sociales con opciones de juegos multijugador.
- **Tuenti:** Red social española dirigida a la población joven. Se denomina a sí misma como una plataforma social de comunicación. Esta compañía española, inaugurada en noviembre de 2006, cuenta con más de 13 millones de usuarios. A parte de las posibilidades comunes, dispone de Tuenti Sitios, Tuenti Páginas y Tuenti Juegos.
- **Bebo:** Esta red social, fundada en 2004, tiene por nombre el acrónimo de "Blog Early, Blog Often". Una de sus particularidades es que permite crear tres tipos de perfiles: públicos, privados y totalmente privados, lo que la convierte en una opción de alta privacidad.
- **Netlog:** Su público objetivo es la juventud europea y de América Latina. Es de origen Belga y fue fundada en julio del 2003 por Lorenz Bogaert y ToonCoppens. Tiene más de 90 millones de usuarios registrados en 25 idiomas diferentes. Permite crear un espacio web propio y personalizarlo.
- **Google+:** La red social de Google tiene unas características comunes a las demás. Para registrarse es necesario disponer de una cuenta Gmail. Es una de las más importantes en España por número de usuarios. Una de sus ventajas son las videoconferencias, que permiten conversaciones con hasta nueve usuarios simultáneamente.
- **Badoo:** Fundada en 2006, ha tenido una enorme repercusión en los medios de comunicación por su crecimiento y perspectivas de futuro, 150.000 nuevas personas se registran cada día. Opera en 180 países con mayor actividad en América Latina, España, Italia y Francia. También ha sido criticada por su mala protección de la privacidad (Ponce, 2012, p. 8).

De acuerdo con lo anterior, es indudable que las redes horizontales constantemente ganan miles de usuarios. Sin embargo han aparecido redes

sociales más especializadas que se crean cada día para dar cabida a los gustos e intereses de las personas que buscan un espacio de intercambio común. Estas han sido denominadas redes sociales verticales. Javier Leiva, socio fundador de la empresa Catorze Asesoría Internet (catorze.com), dedicada a la consultoría y formación en dinamización de proyectos en internet, clasifica la diversidad que ha generado la explosión de redes sociales especializadas de los últimos años. En este sentido, Leiva también destaca que la redes sociales se vienen profesionalizando y haciendo especializadas en temas o funciones específicas “es importante ir un poco más a lo concreto y fijarse en qué tipos de redes sociales existen en lo que respecta a su propósito final y público objetivo” (Leiva, 2011, p. 16).

A su vez, aparecen redes sociales que tienen temáticas definidas (personales y profesionales) y un grupo final donde cabe una mezcla de todo lo anterior (por actividad y contenido compartido).

También se pueden dividir por temática de la siguiente manera:

- **Profesionales:** Se presentan como redes profesionales enfocadas en los negocios y actividades comerciales. Su actividad permite compartir experiencias, y relacionar grupos, empresas y usuarios interesados en la colaboración laboral. Los usuarios detallan en los perfiles su ocupación, las empresas en las que han trabajado o el currículum académico. Las más importantes son: Xing, LinkedIn, y Viadeo, que engloban todo tipo de profesiones, pero también existen otras específicas de un sector como HR.com, para los profesionales de recursos humanos, o ResearchGate, para investigadores científicos.
- **Identidad cultural:** En los últimos años, debido al poder de la globalización, se aprecia un incremento de referencia al origen por parte de muchos grupos que crean sus propias redes para mantener la identidad. Ejemplos de esto son: Spaniards, la comunidad de españoles en el mundo; y Asianave, red social para los asiático-americanos.
- **Aficiones:** Estas redes sociales están dirigidas a los amantes de alguna actividad de ocio y tiempo libre. Encontramos redes tan dispares como los

pasatiempos que recogen, por ejemplo: Bloosee, sobre actividades y deportes en los océanos; Ravelry, para aficionados al punto y el ganchillo; Athlinks, centrada en natación y atletismo; Dogster, para apasionados de los perros; o Moterus, relacionada con las actividades y el estilo de vida de motoristas y moteros.

- **Movimientos sociales:** Se desarrollan en torno a una preocupación social. Algunas son: WiserEarth, para la justicia social y la sostenibilidad; SocialVibe, conecta consumidores con organizaciones benéficas; o Care2, para personas interesadas en el estilo de vida ecológico y el activismo social.
- **Viajes:** Con la facilidad para viajar y el desarrollo de los viajes 2.0, estas redes sociales han ganado terreno a las tradicionales guías de viajes a la hora de preparar una escapada.
Conectan viajeros que comparten sus experiencias por todo el mundo. Podemos visitar WAYN, TravBuddy, Travellerspoint, Minube o Exploroo.
- **Otras temáticas:** Encontramos, por ejemplo, redes sociales especializadas en el aprendizaje de idiomas, como Busuu; plataformas para talentos artísticos, como Taltopia; o sobre compras, como Shoomo.

De igual manera, las redes sociales también se pueden dividir por actividad de la siguiente manera:

- **Microblogging:** Estas redes sociales ofrecen un servicio de envío y publicación de mensajes breves de texto. También permiten seguir a otros usuarios, aunque esto no establece necesariamente una relación recíproca, como los seguidores o followers de los famosos en Twitter. Dentro de esta categoría están: Twitter, Muugoo, Plurk, Identi.ca, Tumblr, Wootie o Metaki.
- **Juegos:** En estas plataformas se congregan usuarios para jugar y relacionarse con otras personas mediante los servicios que ofrecen. A pesar de que muchos creen que son, simplemente, sitios web de juegos virtuales, las redes sociales que se crean en torno a ellos establecen interacciones tan potentes que, incluso, muchos expertos de las ciencias sociales han estudiado el comportamiento de los colectivos y usuarios dentro de ellos algunasson: Friendster, Foursquare, Second life, haboo, Wipley Nosplay o World of Warcraft.

- **Geolocalización:** También llamadas de georreferencia; estas redes sociales permiten mostrar el posicionamiento con el que se define la localización de un objeto, ya sea una persona, un monumento o un restaurante. Mediante ellas, los usuarios pueden localizar el contenido digital que comparten. Ejemplos de este tipo son: Foursquare, Metaki, Ipoki y Panoramio.
- **Marcadores sociales:** La actividad principal de los usuarios de marcadores sociales es almacenar y clasificar enlaces para ser compartidos con otros y, así mismo, conocer sus listas de recursos. Estos servicios ofrecen la posibilidad de comentar y votar los contenidos de los miembros, enviar mensajes y crear grupos. Los más populares son: Delicious, Digg y Diigo.
- **Compartir objetos:** Dentro de estas redes sus miembros comparten contenidos diversos como vídeos, fotografías o noticias, y mediante esta colaboración se establecen las relaciones que tampoco tienen que ser mutuas de forma obligatoria. Hablamos de ellas con más detalle en el siguiente apartado.

Así mismo se pueden dividir por contenido compartido de la siguiente manera:

- **Fotos:** Estos servicios ofrecen la posibilidad de almacenar, ordenar, buscar y compartir fotografías. Las más importantes en número de usuarios son: Flickr, Fotolog, Pinterest y Panoramio.
- **Música:** Especializadas en escuchar, clasificar y compartir música, permiten crear listas de contactos y conocer, en tiempo real, las preferencias musicales de otros miembros. Ejemplos de estas redes sociales son: Last.fm, Blip.fm o Grooveshark.
- **Vídeos:** Los sitios web de almacenamiento de vídeos se han popularizado de tal manera que en los últimos años incorporan la creación de perfiles y listas de amigos para la participación colectiva mediante los recursos de los usuarios, y los gustos sobre los mismos. Algunos son YouTube, Vimeo, Dailymotion, Pinteres y Flickr.
- **Documentos:** Por la red navegan documentos de todo tipo en formatos diversos, en estas redes sociales podemos encontrar, publicar y compartir los textos definidos por nuestras preferencias de una manera fácil y accesible. Su mayor exponente es Scribd.

- **Presentaciones:** Al igual que ocurre con los documentos, el trabajo colaborativo y la participación marcan estas redes sociales que ofrecen a los usuarios la posibilidad de clasificar, y compartir sus presentaciones profesionales, personales o académicas. Las más conocidas son: SlideShare y Slideboom.
- **Noticias:** Los servicios centrados en compartir noticias y actualizaciones, generalmente, son fuentes de información en tiempo real que permiten al usuario ver en un único sitio la información que más le interesa, y mediante ella relacionarse estableciendo hilos de conversación con otros miembros. Algunos de ellos son: Menéame, Aupatu, Digg y Friendfeed.
- **Lectura:** Estas redes sociales no sólo comparten opiniones sobre libros o lecturas, sino que además pueden clasificar sus preferencias literarias y crear una biblioteca virtual de referencias. Ejemplos de esta categoría son: Anobii, Librarything, Entrelectores, weRead y Wattpad.

(Observatorio de Min Educación -España, 2011)

2.1.3. LA IMPORTANCIA DEL MONITOREO DE REDES SOCIALES

Debido a la gran cantidad de contenido que se crea y comparte en torno a una marca en Redes Sociales y la multiplicidad de redes sociales, la empresas tienen el interés por conocer lo que los internautas opinan acerca de las compañías en estos medios, reconociendo que el *feed back* de las redes sociales supera el de muchos canales de comunicación.

En este sentido, una de las primeras preguntas que les surgen a los Directores de Comunicaciones a la hora de gestionar exitosamente un perfil en una red social es qué herramientas se deben utilizar y para qué. Actualmente, se pueden encontrar un gran número de herramientas que ayudan a monitorizar la labor en Social Media, la mayoría de ellas tienen versión gratuita y versión paga.

Uno de los factores que más ha influido en la decisión de monitorear, es el perfil de los internautas; éstos se han convertido en consumidores activos lanzando opiniones positivas o negativas, que los convierten en evangelizadores o detractores de una marca. Julio Alonso, Director de Weblogs SL, la empresa líder

en medios especializados online en España, afirma que “Las marcas han de partir de la base de que, estén o no en las redes sociales, recibirán críticas (y también alabanzas) por parte de los usuarios. Es por esa razón por la que se antoja casi imprescindible seguir en las principales plataformas sociales lo que se dice de tu marca. Escuchar para, posteriormente, poder actuar” (Alfonso, J., 2013).

Es por esto, que las empresas se han mostrado interesadas en hacer de la monitorización un paso fundamental en la estrategia digital, para tener un mayor control sobre todo lo que se está diciendo en los *Social Media* de la marca, aún más cuando ya han abierto sus canales de comunicación como lo afirma un artículo de Redes sociales y empresa de la empresa Manpower Professional donde se afirma que “el 54% de las empresas de Fortune 100 utilizan Twitter para comunicarse con los clientes y el 29% cuentan con una “página de fan” en Facebook” (Manpower, 2010).

Lo anterior significa que con la medición, las organizaciones estarán en condiciones de medir la reputación de su marca, buscar nuevos clientes, conocer el impacto de sus campañas, obtener en tiempo real las opiniones de los usuarios, detectar influenciadores, analizar la competencia y estar al día frente a las nuevas tendencias de su sector.

Timothy Coombs, profesor de *Crisis and risk communication management* en la Universidad de Florida destaca que “Es importante monitorizar las redes de blogging, microblogging, networking, multimedia,... para determinar en qué términos se está hablando de nuestra organización, quiénes lo están haciendo y cuáles son sus propósitos” (Coombs,T., 2009).

A su vez, dentro de las ventajas de monitorear se destacan la posibilidad de detectar una crisis a tiempo, gestionar la comunidad, segmentar por públicos de interés, identificar los trolls, mejorar el engagement de la marca, entre otros.

Algunas de las herramientas más propicias en el mercado para realizar una monitorización profesional en redes sociales son las siguientes:



Melwater: A través de esta herramienta la empresa puede observar de manera práctica y sencilla todos los comentarios que se hicieron de ella. En una tabla podrá visualizar quién dijo el comentario, cuándo lo hizo, dónde aparece (un sitio de Internet, red social, periódico, etc.), la influencia del comentario (el público o audiencia que ve ese comentario). También permite visualizar la información en un mapa mundial, en el cual por países se observa el total de comentarios. Finalmente, contiene un estudio de todas las tendencias por volumen y sentimiento. En el primero, desarrolla un filtro por día con el volumen de comentarios realizados, comparados con una media de comentarios. En el segundo, divide los comentarios según sean positivos, negativos o neutrales (Meltwater, 2013).



Radian 6: Ofrece datos en tiempo real gracias a una serie de widgets de análisis que dan información detallada sobre lo que ocurre con palabras clave en distintos sitios de la red. Rastrea todo tipo de medios sociales y dispone de un panel que contiene información sobre páginas o personas con mayor influencia, medir los niveles de *engagement* y ver un completo resumen con las conversaciones en internet que están teniendo un mayor impacto sobre la empresa. El precio de Radian6 depende de la cantidad de resultados obtenidos al mes y no de las palabras clave que se rastrean (Radian 6, 2013).



Alterian: software creado cuyo funcionamiento se

basa en un motor de base de datos muy optimizado, con el fin de realizar consultas sobre gran cantidad de datos en muy poco tiempo. Realiza operaciones entre 50 y 5.000 veces más rápidas que una base de datos relacional, con pocos requisitos de hardware. Incorpora herramientas y aplicaciones para administración, gestión de accesos, extracción, tratamiento y carga de datos masivamente (Alterian, 2013).



UberVU: Es una herramienta que a partir de unas palabras clave, como puede ser su marca, dice cuál es el nivel de presencia en las conversaciones que se están produciendo en la red, además muestra los comentarios que tiene

indexados y clasifica esos comentarios (Obervu, 2013).



BrandsEye: Ofrece información en tiempo real sobre discusiones en la red en las que se mencione el nombre de una determinada empresa, marcas, campañas publicitarias y empleados.

Los avisos sobre una posible crisis pueden enviarse por email, SMS, RSS o Twitter y el programa ofrece también un rango de reputación que permite evaluar el estado de la reputación online respecto de su propia empresa y de la competencia. El programa dispone de 40 variables para poder configurarlo, incluyendo el idioma, el país, el tipo de medio y la importancia de la marca. El precio dependerá de la cantidad de palabras clave que se rastreen y de la frecuencia con la que se actualicen los resultados (Brandseye, 2013).

2.1.4. USO DE REDES SOCIALES EN EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA

Gracias a la globalización las empresas de todo el mundo han visto la necesidad de involucrarse de lleno con las nuevas alternativas que las TIC les proporciona para cambiar el esquema y la forma como llegan y finalmente transmiten el

mensaje a los consumidores, agentes fundamentales para mantener una dinámica creciente en el mundo de los negocios.

Es aquí donde los beneficios de entrar en el mundo digital se han venido acentuando dentro de las compañías hasta lograr que ya no sea visto como una moda sino como una necesidad para permanecer vigentes y a la vanguardia dentro del mercado voraz que arrasa con las empresas que no innoven en sus productos y sobre todo en la forma como los muestran para generar el flujo de compra y venta.

Según estudios de empresas de compañías especializada en relaciones públicas y comunicaciones a nivel mundial como Burson - Marsteller (2012), el creciente consumo de Internet ha provocado que el mundo digital se convierta en una herramienta potente para el marketing de las empresas y es aquí donde las redes sociales, gracias al esquema con el que fueron creadas, permiten ser un canal directo y obligatorio para la participación entre marca y consumidor.

Las redes sociales se han vuelto el canal que por su mecanismo y acercamiento al consumidor final permiten que las marcas se humanicen y hagan parte de una realidad digital, en donde la comunicación constante es protagonista a la hora de generar reputación, recordación, servicio y fidelización hacia la marca.

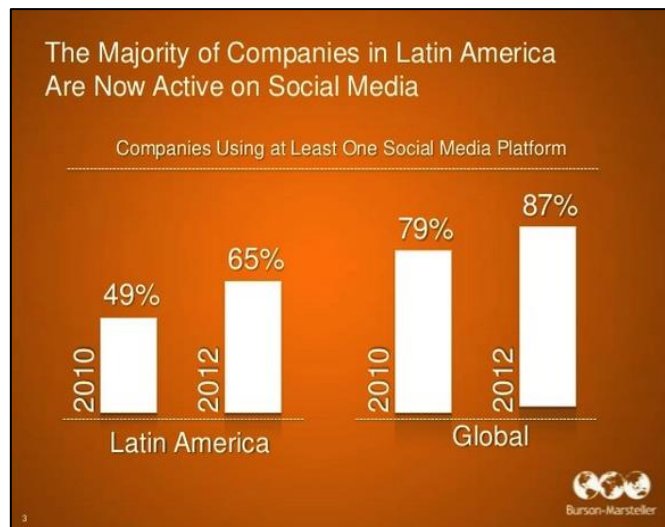
En los últimos 4 años el crecimiento del consumo de Internet en Latinoamérica ha generado una confianza para que grandes compañías ingresen al mundo digital y vean las redes sociales como una oportunidad para promocionar sus productos y generar empatía con la marca.

El uso de las redes sociales para las compañías latinoamericanas ha sido analizada desde varios ángulos. En este sentido, y en la mayoría de los casos cuando se estructura correctamente una estrategia, los resultados han sido

exitosos, batiendo record de participación; generando automáticamente consumo en productos o servicios. (Burson-Marsteller, 2012)

2.1.4.1. Los gigantes pasos del mercado digital Latinoamericano

Figura 2 Aumento de uso de redes sociales en compañías Latinoamericanas



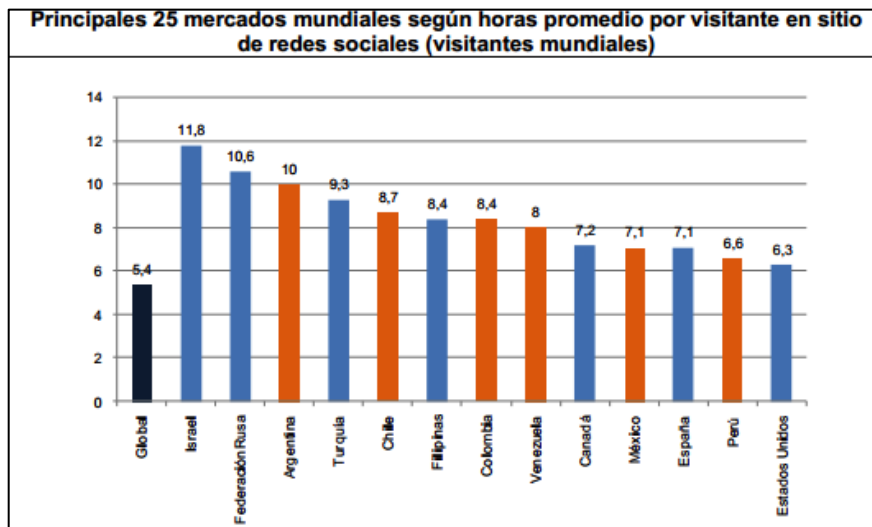
Fuente: Tomado de Burson – Marsteller, 2012.

Según el estudio elaborado por Burson - Marsteller (2012), la mayoría de las empresas en Latinoamérica están ahora activos en las redes sociales teniendo un crecimiento aproximado por año de un 8%. El estudio demostró que redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube y con muchas fuerza Google-plus son los canales predilectos por las empresas para la elaboración y ejecución de estrategias de **awareness, engagement** y **top of mind**. (Burson-Marsteller, 2012) Este estudio revela que para el caso de Facebook, las compañías colombianas se posicionan en el 5 lugar con un 33% en nivel de crecimiento siendo superadas por compañías de Argentina, Brasil, Perú y Puerto Rico, quienes crecieron más del doble dentro de esta red social.

“El crecimiento de redes sociales en América Latina” estudio revelado por la consultora Comscore (2013), muestra que Colombia está en el top 10 del ranking de implementación del e-commerce en Latinoamérica, con un 2% de participación

en ese ámbito, siendo Brasil líder en esta práctica con un 60,8%; concluyendo con esto que el marketing dirigido desde las redes sociales ha provocado un crecimiento considerable con respecto a las compañías que se han atrevido a ejecutar estrategias digitales encaminadas al éxito.

Figura 3 Principales mercados mundiales



Fuente: ComScore, 2011.

Los diez países del mundo con mayor promedio de permanencia en redes sociales, cinco son latinoamericanos, esto ratifica y demuestra el notable crecimiento para la industria, teniendo como base y herramienta principal el manejo de las redes sociales para la promoción y comunicación constante con los públicos objetivos de las marcas (Comscore, 2013).

Tal y como lo afirma Santiago Concha presidente del Comité de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Cámara de Comercio Colombo Americana, las grandes compañías, así como las pymes deben saber que su presencia en redes sociales tiene que ser planeada de forma asertiva e involucrar tanto la promoción de sus productos como la generación de contenido de valor para sus clientes, pues esto generalmente conlleva a una comunicación eficiente y en este ámbito a una oportunidad de venta, siendo esta aseveración uno de los

pilares principales por las que las compañías en Latinoamérica han decidido ingresar a toda marcha dentro del ámbito digital. (Concha, 2012)

2.1.4.2. Casos de éxito.

Dentro de los casos de éxito para mencionar se encuentra Bancolombia, entidad financiera destacada por la revista Global Finance con el premio Global Finance names the World's Best Internet Banks in Latin America 2011, por su buena gestión y excelentes resultados en redes sociales (Burson-Marsteller, 2012).

Otra compañía para resaltar es el fabricante de helados Delicia de Bolivia, pues a pesar de ser un país con poca penetración de internet promovió una campaña para el Día del Padre en Facebook, la cual consistía en preguntar cuál era el sabor favorito de helado de los padres. El sabor ganador sería lanzado antes de esa fecha y contribuiría a crear conocimiento del producto mucho antes de su lanzamiento logrando con esto batir record en su país e incitando al resto de compañías a creer en las estrategias de Social Media (Americaeconomia.com, 2013).

En este sentido las marcas que deseen ser competitivas durante las próximas décadas ya contemplan su participación dentro del mundo digital, teniendo en cuenta que cada vez más las nuevas tecnologías de la información avanzan a pasos agigantados mostrando beneficios desde todos los ángulos.

Sin embargo es importante que se tenga claro cuál es el objetivo que la empresa tiene para su marca y/o producto, pues de no ser así puede incurrir en el error de pretender entrar en redes solo para poder decir que tiene presencia en Internet generando varias vulnerabilidades o riesgos para la marca lo que finalmente puede traducirse en una crisis conviviéndose en algo altamente contraproducente pues podría tener un problema grave de reputación.

2.1.5. LA REPUTACIÓN EN REDES SOCIALES

Durante los últimos años, el crecimiento de las redes sociales y su influencia en los diferentes ámbitos y espacios de relacionamiento de los seres humanos han cambiado la forma de interacción entre las marcas y los diferentes públicos.

En este sentido, el concepto de reputación ha adquirido mayor relevancia dentro del campo del marketing digital, convirtiéndose en una necesidad primordial para las organizaciones que pretenden acercarse a sus clientes a través de los diversos medios sociales.

Así pues, canales de comunicación online como Facebook, Twitter, Foursquare y Youtube son determinantes en la forma como los consumidores buscan, perciben y comparten información sobre las marcas y sus productos, lo que finalmente define el accionar de los posibles compradores y, por supuesto, garantiza una positiva o negativa reputación de las empresas.

Figura 4 Ejemplo de términos en redes sociales



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En este orden de ideas, la importancia en la gestión de las cuentas digitales de las marcas se ha convertido en una estrategia fundamental en la construcción de la reputación corporativa, en una era en la que Internet se ha encargado de

transformar los modelos de comunicación, siendo el receptor un participante activo de los contenidos relacionados con los productos y servicios que las marcas ofrecen a través de sus medios sociales.

2.1.5.1. Reputación Corporativa

El uso de las nuevas tecnologías ha obligado a las empresas a trascender las fronteras espaciotemporales y sumergirse en el amplio y evolutivo campo de la web 2.0.

A su vez, esto ha generado una impactante interacción entre los grupos de interés y las marcas. “Los stakeholders también están presentes en las redes sociales. Quieren saber qué ocurre de primera mano, así que las marcas deben olvidarse de las ‘atractivas’ prácticas de la desinformación y de la manipulación y deben preocuparse por mantener informados a los públicos que te rodean; ellos lo están esperando” (Coombs,T., 2009) En este sentido, los clientes ya no son únicamente compradores y beneficiarios de productos o servicios; hoy por hoy, son interlocutores que, indudablemente, tienen el control.

Conforme con lo anterior, “la compañía ya no solo centra sus acciones estratégicas exclusivamente en unos grupos específicos, sino que comenzará a fijarse en distintos grupos que posean intereses, reclamaciones o exigencias legítimas” (Navarro, 2008).

De acuerdo con lo previamente dicho, la reputación corporativa también ha dado un gran salto al espacio cibernético. Las compañías inmersas en el proceso evolutivo del entorno digital están asimilando el alcance que tienen los internautas y sus apreciaciones con respecto a las marcas.

Actualmente, ya no basta con que las organizaciones sean buenas y cuenten con un equipo de trabajo eficiente para gozar de una reputación positiva. En gran

medida, tal calificación depende de las consideraciones, opiniones y estimas que tienen las personas acerca de las marcas, que gracias a Internet, son aún más contagiosas, rápidas y persistentes (Leiva, 2012).

Así pues, la reputación corporativa es útil para calcular y analizar las valoraciones que hacen los públicos sobre las empresas (Antón, s.f., 2010).

En este sentido, el tratamiento que las organizaciones pueden darle a las personas con las que se relacionan comercialmente debe estar acorde con sus necesidades y expectativas. Esto solo es posible en la medida que se genere una comunicación constante y directa: “La transparencia y el diálogo fluido con los stakeholders son el escenario propicio para generar una reputación corporativa estable y fuerte” (Ferré Pavia y Orozco, 2012).

Una vez establecido el concepto de reputación corporativa es necesario ahondar en los procesos de gestión de las cuentas digitales de las marcas, tomando como frente principal el impacto y la influencia que los medios sociales han alcanzado, facilitando los espacios comunicativos entre empresas y consumidores.

2.1.5.2. Gestión de la reputación

La construcción de la reputación corporativa va ligada al fortalecimiento de la confianza entre las marcas y los potenciales consumidores. En este sentido, los productos y servicios que ofrece una empresa pasan a un segundo plano si los lazos de credibilidad no están lo suficientemente sólidos (Ferré Pavia y Orozco, 2012).

Por esta razón, las empresas deben tomar las riendas de tal construcción debido a que basarán su reputación a partir de las percepciones de otros, según sus propias acciones e incluso, omisiones (Fresno, 2012).

Eva Antón (2008) periodista especializada en Relaciones Públicas y Reputación Corporativa Online, en su texto Reputación corporativa online: beneficios para las empresas, afirma que la reputación debe estar constituida por los siguientes componentes:

Ética y buen gobierno: En cualquier dimensión de los seres humanos (espiritual, física, intelectual, etc.), la ética debe constituirse como la base y guía de sus pensamientos y acciones. Del mismo modo, en entidades corporativas, integradas por personas, quienes estarán a cargo de la gestión de los medios sociales y serán los responsables de la comunicación entre las marcas y los consumidores, en su quehacer profesional la ética debe estar presente, entendida ésta como “el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana” (RAE, 2013).

Innovación: Teniendo conciencia de la constante y rápida transformación que el mundo digital ha implantado en la cotidianidad de las personas, de la misma forma las empresas deben adaptarse a estos cambios. Al respecto Antón afirma: “[...] la innovación tampoco debe centrarse exclusivamente en los productos y servicios, sino que debe estar presente en la estrategia y los procesos, es decir, en los modos de hacer negocio” (Antón, s.f., 2010).

Productos y servicios: La calidad es un factor determinante a la hora de construir la reputación de una marca. Sin embargo, este concepto no sólo está ligado a factores materiales o de utilidad; la relación con el cliente, la escucha, las respuestas oportunas y la solución y seguimiento a los problemas de los consumidores con la marca, son aspectos vitales para garantizar la confianza y como consecuencia, la fidelización.

Entorno laboral: El clima y la cultura organizacionales son factores definitivos en la forma como los trabajadores de una empresa -en lo que concierne al tema de estudio, aquellos que están detrás del manejo de los medios sociales de la misma- se relacionan con los diferentes públicos de interés. Así pues, aspectos como el

suelo, las oportunidades, el relacionamiento con los demás compañeros de trabajo y los valores corporativos, influyen en su proceder laboral, el cual se evidenciará a través de lo que transmiten a los consumidores de las marcas.

Responsabilidad social corporativa: Los impactos que las actividades empresariales generan en sus clientes, en sus empleados, en el entorno ambiental y en la sociedad, influyen en la reputación corporativa.

Es un hecho que las comunidades virtuales actualmente se movilizan gracias a la identificación con las causas benéficas que realizan las marcas. Por tal motivo, los medios digitales se han convertido en un canal de cambio y transformación social.

Resultados financieros: Además de que permiten invertir en el crecimiento de las compañías y en la calidad de los servicios y productos que ofrecen, los resultados financieros favorecen a la construcción de la reputación y viceversa. Cuando los consumidores confirman que las marcas están en continua evolución y mejoramiento y que la calidad de sus capitales materiales y humanos es óptima, de igual forma la confianza y credibilidad aumentarán.

Liderazgo: Los líderes de las organizaciones deben estar al tanto de las transformaciones que se van produciendo en sus entornos comerciales y digitales. Tienen que estar en la capacidad de guiar a sus empresas de la forma más adecuada. En la reputación, tal liderazgo se relaciona con las estrategias que se plantean y las decisiones que se toman (Serra, A., 2013).

En este orden de ideas, la investigación, la planificación, la ejecución, la segmentación de los públicos, la evaluación y monitorización son pasos necesarios a la hora de gestionar los medios sociales de las empresas, garantizando así, contenidos creativos, diversos y verdaderos que, sin lugar a dudas, fomentarán una positiva reputación.

En este sentido, como lo hemos venido analizando Internet trajo consigo tecnología, rapidez, masificación, infinidad de información y posibilidades para los consumidores. Por su parte, las marcas con el paso del tiempo han experimentado el impacto que los medios sociales pueden alcanzar.

Como consecuencia, su relación con los públicos de interés también se ha transformado logrando establecer modelos comunicativos más cercanos y precisos. Por tal motivo, las empresas no pueden quedarse atrás en estos procesos de relacionamiento, que serán la base para la construcción de una positiva reputación corporativa online que, además de generarles beneficios económicos, será la mejor estrategia para posicionarse en el mercado digital, atraer consumidores y forjar comunidades de fieles seguidores de sus productos y servicios.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la construcción de una buena reputación debe estar en constante actualización, pues el esfuerzo en tal proceso se puede ir al piso fácilmente si no se hace el debido seguimiento y evaluación a los contenidos y a los modelos y protocolos de comunicación con los clientes, quienes hoy en día, son los que han adquirido mayor importancia en el entorno digital.

2.2. LA COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE CRISIS

2.2.1. EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE CRISIS

Cuando se presentan situaciones de crisis que pueden afectar la reputación de las empresas, es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación interna y externa. En este sentido resulta imperativo establecer las directrices para interactuar minuciosamente con los actores o *Stakeholders* que hacen parte de las organizaciones.

Sin embargo, para entender el concepto de crisis y luego estudiarlo en el escenario de redes sociales primero debemos analizar de donde surge el concepto y los principales autores que lo representan.

De acuerdo con lo anterior debemos iniciar por la primera definición de crisis que nace de la antigua Grecia y la ligaba con el lenguaje religioso de la tragedia.

Para los autores de la tragedia griega el término significaba un acontecimiento crítico que exigía una toma de decisión. “Las crisis estaban relacionadas con el pasado, con el futuro y con la acción, cuya trayectoria se trataba de influir” (Benjin y Morin, en Gonzales Herrero, 1998).

Claro está que durante los siglos XVII y XVIII el concepto pasó de la religión a un ámbito más socio político, luego trabajos liderados por Patrick Lagadec (1981, 1988), Fink (1986), IanMitroff-Tierry Pauchant (1982) y James Lukasewski, se dedicaron a profundizar una la teoría y gestión de la crisis convirtiéndose en los nombres más relevantes.

En este sentido, para poder aclarar el término de crisis, se distinguen tres tipos de funcionamientos de un sistema, la marcha normal, la situación perturbada y la dinámica de la crisis.

La marcha normal corresponde a un funcionamiento sin grandes desvíos: un conjunto de regulaciones permite al sistema conservar un equilibrio general que le asegure su ritmo establecido de trabajo. No hay que olvidar que este sistema aparentemente en calma puede poseer ya un problema latente, pero la situación parece normal (Lagadec, 1991).

El suceso accidental transforma esa normalidad en una situación perturbada y se pone en marcha acciones de ayuda para regresarla a su estado anterior. Sin embargo, esas acciones solo son válidas cuando se trata de un accidente “clásico”; este definido como una brecha dentro del funcionamiento general que

globalmente no está amenazado. Los especialistas son capaces de reducirlos sin dificultades y relativamente rápido (Lagadec, 1991).

Si la situación sobrepasa los límites del accidente clásico, se convierte en un accidente mayor y desestabiliza totalmente el funcionamiento del sistema. Es un fallo de gran amplitud, cuyos problemas son muy graves y normalmente van en aumento (Lagadec, 1991).

Otra definición al concepto de crisis la realiza, el instituto *For Crisis Managment* (1996) quien la define como “una interrupción significativa, que tiene como resultado una cobertura extensa de los medios de comunicación y el escrutinio público” (Instituto For Crisis Managment, 1996).

Por otro lado, Luciano H. Elizalde, en su libro *Estrategias en las crisis públicas* (2011) define la crisis como un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis.

Sin embargo el mayor aporte logrado en el concepto de comunicación en crisis fue la clasificación realizada por Coombs (2000) donde reunió las 7 estrategias para dar respuesta a la crisis, 5 familias de crisis y 9 factores que pueden llegar a generarla, proporcionando una guía útil para gestionar las crisis.

Figura 5 Clasificaciones para gestionar crisis

Estrategias de respuesta a crisis	Familias y Tipos de crisis	Factores de crisis
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ataque al acusador 2. Negación <ul style="list-style-type: none"> Simple Explicativa 3. Excusa <ul style="list-style-type: none"> Negación de intención Negación de volición Clarificación Pasar la culpa Víctima 4. Justificación <ul style="list-style-type: none"> Minimización Trascendencia 5. Congraciamiento <ul style="list-style-type: none"> Elogio Apoyo 6. Acción correctiva <ul style="list-style-type: none"> Remedio Reparación Rectificación 7. Disculpa total 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rumores 2. Desastres naturales 3. Malevolencia 4. Accidentes <ul style="list-style-type: none"> Fallos técnicos Violencia en el trabajo Retos Mega-daños 5. Malas acciones <ul style="list-style-type: none"> Fallos humanos Fallos organizacionales o transgresiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidencia 2. Daño 3. Acusador identificable 4. Culpable factible 5. Distorsión de hechos 6. Resonancia de un reto 7. Privilegios de los intereses financieros 8. Historia de actuación 9. Meta mayor

Fuente: Coombs, 2000.

En sí, el estudio permitió determinar las mejores maneras de gestionar una crisis convencional, determinando el tipo de respuestas que podía generar una organización según el escenario de crisis presentado. Es decir que Coombs propone que cada tipo de crisis tiene una solución más fácil para la organización si se utiliza la estrategia adecuada, obviamente teniendo en cuenta los factores de crisis.

2.2.1.1. ¿Qué es una crisis en redes sociales?

La gran apertura que las empresas están teniendo hacia los públicos externos e internos, a través de sus canales digitales, las está haciendo vulnerables a cualquier problema o crítica cotidiana que reciben, hasta el punto de poder ser detonante como el inicio de una crisis de redes sociales.

A veces se trata de un mensaje equivocado que se da con una nueva campaña, clientes insatisfechos o maltratados, empleados molestos, fallas técnicas en el servicio o producto, y un sinnúmero de otros escenarios.

En este orden de ideas, Eric Schmidt, jefe ejecutivo de Google, explica que:

Una crisis en redes sociales es una situación inestable que sucede en tiempo real a través de la web social y crece viralmente en un período muy corto de tiempo. Surge inesperadamente, y la empresa al inicio no sabe lo que está pasando. Ocurre un cambio de ritmo importante en el volumen y tono de las comunicaciones, así puede ser que aumenten los comentarios negativos sobre un tema o se inicie un nuevo problema. Esta situación puede tener un alto impacto nocivo y dañar la marca (Schmidt, 2012).

Por otro lado, Jeremiah Owyang, experto Bloguero, considera que las empresas deben estar preparadas para una gran escala de críticas en redes sociales. “No solo por un canal sino por varios, los cuales pueden invadir simultáneamente comentarios del blog, páginas de fans en Facebook, y una avalancha de menciones resultantes en el mundo digital gracias a las notas de prensa” (Owyang, 2010).

A su vez Owyang define las crisis como “un ataque a la organización que sucede en redes sociales a la vista de todo el público”. En este sentido se infiere que es muy importante tomar en cuenta que nuestra reacción será analizada por miles de usuarios, por lo que es muy importante saber manejarla y solucionarla de manera profesional mediante un plan de crisis (Owyang, 2010).

2.2.2 EL CONCEPTO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Un buen inicio para definir este concepto es remontarnos a 1981, cuando Tomas Peters y Robert Waterman realizaron una investigación titulada “En Busca de la Excelencia”, obra que es considerada como precursora del concepto de

pensamiento estratégico en las organizaciones. Esta consistió en analizar más de 62 empresas de gran importancia en Estados Unidos, tomando como centro la hipótesis de que el organigrama de las compañías no está ligado a su éxito empresarial.

Sin embargo el estudio determinó que las principales áreas que requerían el pensamiento estratégico son la generación de identidad de las marcas y la cultura organizacional. Estos hallazgos ayudaron a ratificar los conceptos respecto a la importancia de la comunicación planeada como el que expone el comunicólogo español Joan Costa (1999) quien asevera que esta representa la principal actividad de la empresa, considerándola un nuevo paradigma en la gestión empresarial.

Puede pasar que en las organizaciones se confundan el concepto de comunicación estratégica y pensamiento estratégico por lo cual explicaremos cada uno de estos.

Algunos autores han definido a la comunicación estratégica como “una interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social” (Scheinson 2009, p. 115).

Por su parte, Garrido (2004), sostiene que la comunicación estratégica “está destinada para mirar a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo”, además señala que esta debe generar redes de mensajes comunicativos las cuales den coherencia a las empresa sin olvidar a quién van dirigidos los mensajes. Por su parte, Nosnik (1991) define a la comunicación estratégica como “una forma de pensar sistémicamente en cualquier nivel, ya sea persona, grupal y social”. Este pensamiento sistémico obliga a concebir el proceso de la comunicación como un sistema para lo cual se necesita estar consciente de todas las partes que la integran.

Finalmente, otros autores definen a la comunicación estratégica como “una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos” (Tironi y Cavallo, 2001, p.28).

En este sentido, las empresas que buscan garantizar el cumplimiento de sus objetivos, logrando una sinergia entre los recursos humanos y operativos, deben involucrar la comunicación estratégica a la hora de diseñar los planes estratégicos de sus organizaciones.

Por otro lado, el pensamiento estratégico fue definido por uno de su principales teóricos como “la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos” (Morrisey, G,1996).

Según Morrisey, el propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

En este sentido el autor concadena el pensamiento estratégico con la planeación estratégica otorgándole una labor muy importante que deben implementar los diferentes equipos directivos de una organización “serán más capaces de dirigir los puntos críticos que afectarán la ejecución de la misión y la estrategia de la empresa” (Morrisey, G,1996)..

En este sentido la planeación estratégica se convierte en la principal arma para atacar un suceso de crisis en redes sociales. Esta debe verse a largo plazo como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio.

Según Morrisey, la planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro y destaca las siguientes ventajas:

- Mantiene concentrado a los Directivos tanto en el futuro como en el presente.
- Refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia, apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzada, levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo (donde usted implantará su plan a largo plazo),
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva, ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

(Morrisey, G,1996).

Por otro lado, Morrisey también menciona la planeación táctica, como valor fundamental para complementar el pensamiento estratégico y lo destaca como uno de los compromisos que tienen los directivos de las compañías junto con los empleados para elaborar planes para la empresa integrales, así como para sus unidades independientes.

Aquí lo que se espera obtener es el beneficio de las organizaciones en la generación de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, además de lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles.

En este sentido Morrisy destaca las siguientes características que deben implementar los Directivos de las empresas que quieran implementar el pensamiento estratégico:

- Deben transformar el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición.

- Deben acentuar la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados.
- Deben proporcionar un medio o herramienta para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos.
- Deben ser analíticos con un considerable énfasis en la toma de decisiones basadas en la información.
- Deben estar más centrados y ser más específicos y detallados que el pensamiento estratégico y la planeación a largo plazo.
- Deben utilizar un proceso progresivo para dirigir los problemas o las oportunidades, así como para establecer planes anuales.
- Deben ser una fuente vital de información ante la preparación del presupuesto.
- Deben integrar colaboradores en la planeación así como las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones y toda la empresa.

(Morrisey, G,1996)

Conforme con lo anterior se puede concluir que el pensamiento estratégico otorga las principales bases para la planeación estratégica y táctica y en este caso se hacen fundamentales incorporarlos a la hora de manejar una comunicación cuando los Directores de Comunicación o Directivos de la misma deban afrontar sucesos de crisis en redes sociales.

En si el pensamiento estratégico es el proceso que ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena para la organización, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus crisis y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

En este sentido Morrisey concluye que “El pensamiento estratégico trata los valores y las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa” (Morrisey, G,1996).

2.2.3 DIFERENCIAS ENTRE PELIGROS Y RIESGOS

Desde tiempos memorables la sociedad ha tratado de definir las diferencia entre estos dos aspectos, en la antigüedad la búsqueda se enfocaba a marcar los peligros, mientras en tiempos modernos la búsqueda está encaminada a marcar los riesgos, sin embargo, para el autor Luhmann, parece ser que quien toma la decisión y el afectado marcan diferentes lados de la distinción riesgo – peligro, entrando por ello en conflicto (Luhmann, 1992, p. 68-69).

Precisamente por esta afectación de los clientes, es que hoy en día las organizaciones prefieren realizar una caracterización clara de sus peligros como fuentes generadoras y a su vez, identificar y analizar los posibles riesgos que conlleva la toma de sus decisiones, sin dejar de lado las posibles afectaciones positivas o negativas a sus clientes o terceros.

En este sentido, el riesgo se asume por las decisiones que tome la organización, mientras que el peligro se manifiesta para aquellos que se sienten afectados por la toma de estas decisiones, por lo tanto “el riesgo de unos es el peligro de otros” (Luhmann, 1992, p. 155).

Al momento que una organización tome una decisión que pueda afectar a la sociedad, esta debe prever las consecuencias negativas que puede conllevar, así como los posibles riesgos asumidos que pueden afectar a la sociedad, y que estos a su vez se sienten amenazados por decisiones en las cuales no participaron y en consecuencia tampoco tienen el control. Esta situación puede conllevar a la unión de adeptos, afectando así la reacción ante un riesgo, dado que no pueden delimitar sus afectados; estos no responden a una clasificación de género, clase social, religión política entre otras, teniendo en cuenta que su fuerza reside simplemente en una afectación general a la sociedad.

2.2.4 EQUIPO DE GESTIÓN DE LAS CRISIS

Se recomienda que el equipo de crisis esté definido en un manual o procedimiento que permita evidenciar sus integrantes, responsabilidades, funciones y actividades a desarrollar en una situación de crisis.

Este equipo debe estar formado por un grupo de personas interdisciplinarias que permitan ver la situación desde varios puntos de vista, sin embargo, no podemos caer en el error de incluir demasiadas personas en el grupo, ya que según Lagadec (1993), esto puede traer dificultades que afectan el trabajo eficaz, como la frustración de algunos por no poder aportar lo que creen necesario, o retrasar el funcionamiento normal de la organización por la inclusión de nuevas actividades que no solucionan la crisis, entre otras.

Es importante que dentro del equipo participe la alta dirección, la cual deberá comprometerse con la toma de decisiones importantes que puedan llegar a afectar la organización.

Según Lara (2003), se recomienda incluir los siguientes perfiles dentro de este equipo:

- **Componente con perfil técnico:** Son técnicos del área afectada por la crisis que se ocupa de verificar que ésta sigue las pautas estudiadas en el manual de crisis.
- **Componente con perfil directivo:** Es imprescindible la presencia de personas adecuadas que tengan capacidad y autoridad suficiente para tomar decisiones fundamentadas de manera rápida y fluida.

- **Componentes expertos en comunicación:** El portavoz de la organización para públicos externos durante la crisis debe ser un experto en comunicación.
- **Componentes personal de apoyo especializado:** Dependiendo de la complejidad de cada crisis, puede ser necesario contar con especialista del departamento jurídico.
- **Componentes personal de apoyo operativo:** Es el personal necesario para facilitar la operatividad del resto de los miembros del equipo. (Lara, 2003, p.289-290)

Para un buen manejo de la crisis, es de gran importancia que el grupo de gestión se comporte como un equipo de trabajo, guiado hacia un mismo objetivo, teniendo claro quién es su líder, que no siempre será una persona de mayor jerarquía, y que son ellos los responsables ante la organización del manejo de esta crisis, quienes deben estar preparados para superar las dificultades que se presenten, así como de asumir la responsabilidad que acarrea la toma de decisiones.

2.2.5 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS DE CRISIS

En la actualidad las organizaciones se preparan para mitigar las situaciones de crisis, sin embargo, no todas se pueden prevenir, es por esta razón que se construyen posibles escenarios de crisis, con el objetivo de poder determinar la manera de actuar aplicando el manual de crisis definido por la organización, protocolo o procedimiento.

Cualquiera que sea el documento definido por la organización, para establecer el que, como, cuando y donde actuar, es importante que cree los escenarios. Según Elizalde, estos deberían ser una situación o historia hipotética acerca de cómo

pueden darse las crisis, y la respuesta a cada escenario debería ser una lista de acciones estratégicas divididas en varias fases:

1. **Prevención:** sobre los escenarios, se debe pensar por anticipado ciertas acciones y decisiones.
2. **Identificación:** Trabajo de búsqueda y observación de los indicadores que puedan generar la crisis. El proceso de identificación se realiza al mismo tiempo que la prevención, el segundo se trabaja para construir una matriz de indicadores que pendan alertar sobre los procesos.
3. **Control:** controlar el funcionamiento de los mecanismos definidos para la resolución de la crisis y tratar que se resuelvan los problemas.
4. **Contención:** es el conjunto de acciones que se orienta a que la crisis no incluya y fagocite a los agentes neutrales, amigos o aliados.
5. **Mitigación:** deberá suavizar y moderar los daños de los problemas ocasionados por la crisis, esta etapa se debe desarrollar durante y después de la crisis para que los afectados sufran lo menos posible con sus consecuencias.
6. **Evaluación:** evaluar aquello que funcionó y lo que no funcionó durante la crisis, esta etapa implica de deberá aprender del problema que experimento y que este aprendizaje permitirá no caer nuevamente en el error. (Elizalde, L., 2001, p. 107-108)

Coombs destaca en este punto que “Se puede detectar un ‘conato’ de crisis a través de: rumores (cuidado que pueden ser infundados); quejas sobre un producto o marca (intentemos averiguar qué ocurre para dar una solución); cambios(en la política de una empresa)” (Coombs, T., 2009)

Como podemos observar en las etapas planteadas por Elizalde, no solo toma como referencia la construcción de los escenarios, si no que va más allá hacia el aprendizaje, lecciones aprendidas y know how, que pueda obtener una

organización al momento de enfrentar de manera acertada una crisis, además servirá de fundamento y posible futuro escenario.

2.2.5.1 Construcción de escenarios de crisis en redes sociales

En este campo aún no existe una teoría exacta sobre cómo afrontar una crisis en redes sociales, sin embargo algunos autores coinciden en que la prevención es la mejor manera de solventar una crisis en Social Media. Así lo explica, Xavier Colomé, estrategia de Social Media de Google “Antes de que llegue el tsunami, debemos tener un trabajo previo en prevención, planificación y simulación de conflictos, recogido en el Plan de Crisis en Social Media de la empresa. Si lo tenemos, ya podemos dormir mucho más tranquilos” (Colomé, 2012).

2.2.6 ETAPAS DE LA CRISIS Y SU MANEJO EN REDES SOCIALES

En la teoría, algunos autores afirman que la cantidad de etapas de la crisis se limitan a tres como es el caso de Meyers & Holusa (1986), que son: 1. Precrisis: en donde inicia la crisis y la organización debe tomar medidas, 2. Crisis: la crisis ya ha comenzado, ha sufrido daños, todos la conocen y la organización debe tomar medidas para mitigar su impacto, 3. Post crisis: la organización se enfrenta a la recuperación y prevención de reactivación de crisis.

Autores más recientes como es el caso de Lara (2003) y Mitroff y Pearson (1995), toman como base estas mismas etapas, pero las desagregan en las siguientes 6:

1. **Preparación para la crisis:** Hay que intentar actuar sobre las crisis antes de que se presenten. Los 3 tipos de planes de preparación son:
 - **Preparación de planes técnicos:** se refieren a la aplicación de conocimientos especializados.
 - **Preparación de planes de comunicación antes de una crisis:** se deben elaborar y aplicar los planes de comunicación continuada con

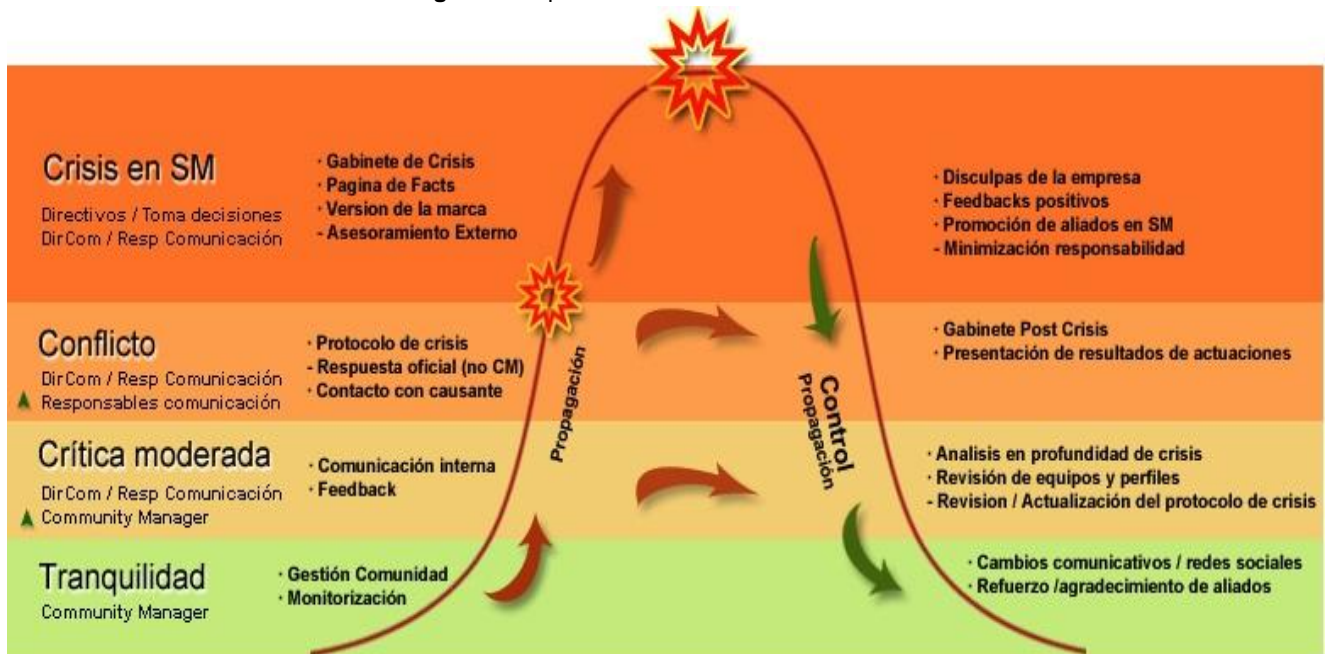
el entorno, tanto sobre la prevención de crisis, como sobre los aspectos destacables de la organización.

- **Preparación de planes de comunicación durante una crisis:** se deben preparar los mensajes a comunicar para cada tipo de crisis, en caso de que ésta se desencadene, y el plan de comunicación que se seguirá durante la crisis.
2. **Prevención activa y sistema de detección de señales:** hay que realizar un trabajo continuado para evitar que se desencadene algún tipo de crisis.
 3. **Acotación de la crisis y contención de daños:** si se desencadena una crisis hay que actuar de una manera firme, ordenada y evitando la improvisación.
 4. **Recuperación tras una crisis:** hay que recuperarse de los daños materiales ocasionados a la organización y a terceros y también hay que recuperarse de la lesión en la imagen de la organización.
 5. **Aprendizaje tras una crisis:** una crisis es un hecho desgraciado, pero se puede positivar aprovechándolo para aprender de ello con el fin de reducir nuevas posibilidades de crisis.
 6. **Refuerza de la organización tras una crisis:** hay que aprovechar la acertada solución de una crisis para reforzar la imagen de la organización.
(Lara, 2003, p. 278-280)

En este sentido a la hora de realizar un plan de crisis debemos entender el ciclo de vida o etapas que estas tienen en redes sociales y que en muchos aspectos coinciden con las crisis convencionales.

En el siguiente gráfico, encontramos una de las mejores formas de entender el “ciclo de vida” de un conflicto o crisis en Social Media.

Figura 6 Etapas de evolución de crisis en redes sociales



Fuente: Xavier Colomé, 2010. Top-rankin.com

El gráfico trata una crisis “estándar”, de ahí su forma de campana. Sin embargo, Colomé aclara que “cada crisis es distinta, y hay casos, en el que pasan de zona de tranquilidad a zona de crisis sin pasar por crítica ni conflicto” (Colomé, J., 2010). También es habitual que el gráfico tome forma de onda o M curva. Se trata de conflictos que no se logran estabilizar por no aplicar medidas correctas post-crisis.

A su vez, el gráfico se divide en cuatro etapas (Tranquilidad, crítica moderada, conflicto y crisis). Debajo de cada zona tenemos los perfiles involucrados, aunque algunos deben participar en varias etapas.

- **Tranquilidad:** No tenemos conflictos ni percibimos malestar en nuestras redes sociales (twitter, facebook, etc.). En esta etapa es clave la monitorización y una gestión correcta de la comunidad. Tranquilidad no significa pasividad: seremos activos en la gestión de la red e iremos

preparando a los equipos para situaciones de crisis, con casos reales o “juegos de conflicto social”.

- **Crítica Moderada:** La monitorización detecta que en las redes sociales de nuestra marca (facebook, twitter, tuenti, etc...) hay malestar. En lugar de felicitar, apoyar, y promocionar la marca, vemos mensajes de crítica por parte de los seguidores. Esto sucede normalmente con productos nuevos, lanzamientos, campañas, o cuando el servicio que está ofreciendo nuestra empresa no es bueno.

Esta etapa es clave, podemos actuar y prevenir una crisis si tenemos un equipo preparado y que es capaz de tener orejas suficientes en internet. Incluso dentro de esta etapa debemos monitorizar las quejas y mensajes negativos para ver si la crítica aumenta de los valores que concebimos como aceptables.

El Community Manager (CM), en este punto, debe recoger todos los datos posibles, medir el malestar, y reunirse con el responsable de comunicación para transmitir las quejas y el malestar de los usuarios. La función del CM es clave en este punto como intermediador y transmisor de la comunidad. Debe presionar internamente para que se investigue si la queja está justificada y algo se está realizando o comunicando de manera incorrecta.

- **Conflicto:** Consideramos que entramos en situación de conflicto cuando la tensión aumenta y la crítica directa a la empresa escapa de nuestra red y aparece reflejada en algún Blog, E-mail, Página web, revista on-line o similar.

En este punto un error clásico es intentar evitar la propagación con medidas de fuerza como amenazas o cierres de muros, videos de YouTube, etc. Esto simplemente magnifica el pequeño conflicto y le da magnitud de crisis.

A los bloggers y twitters les encanta este tipo de virales: “Tal empresa coarta la libertad de los usuarios”, “¡Nestlé censura!”. No hay que dar nunca excusas ni crear víctimas ni héroes. (Colomé, X, 2010).

2.2.6.1 Definición de agentes detonadores de crisis en redes sociales.

Según Cristina García (2013), estratega de Medios Sociales especialista en manejo de crisis, “Consideramos crisis cualquier efecto negativo derivado de la comunicación bilateral generada a través de los canales abiertos con este objetivo” (García, 2013).

Ella plantea la definición de dos campos de ejecución de crisis en redes sociales:

- **Crisis evitables:** Situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación eficaz de la empresa y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de imagen corporativa, etc.).
- **Crisis no evitables:** o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la empresa).

En este sentido García define los siguientes errores más comunes que pueden detonar una crisis en redes sociales:

1. **No tener presencia activa de la marca:** Las redes sociales son un canal de comunicación directa con los clientes, donde los usuarios, y no las marcas, son quienes tienen el protagonismo. En la actualidad, los clientes tienen el control de la imagen de la empresa. Hay que estar presentes de forma activa y responder a los comentarios oportunamente.
2. **Comentarios:** Uno de los orígenes más frecuentes de una crisis online proviene cuando la marca borra un comentario negativo, borrar un comentario puede ser considerado “censura” por los usuarios de internet. Es recomendable no borrar los comentarios negativos e intentar

establecer un diálogo directo con el responsable del comentario. Así conseguirás transmitir una imagen de interés y escucha con tu audiencia.

- 3. Tiempo:** Si la crisis online ha saltado tienes que reaccionar rápidamente para que el mal no se propague por internet. Informa de manera oportuna y clara.

2.2.7. GESTIÓN DE CRISIS DE REDES SOCIALES

Partiendo de la esencia de las redes sociales y de sus potencialidades en la comunicación corporativa, se propone una revisión de las pautas que Toral Madariaga y Pozas Pardo (2006) establecen para la gestión de crisis, desde la perspectiva de las redes sociales.

Llevar la iniciativa: Aquí las empresas tienen su primer reto, en este sentido es importante demostrar que la empresa ha establecido el control de la situación, tanto hacia públicos internos como externos. Algunas tácticas pueden ser la publicación de un comunicado en redes sociales, la salida de un dirigente creíble y confiable dando algunas explicaciones, entre otros.

Establecerse como autoridad: En este caso las marcas deben ser percibidas como confiables y creíbles. Las empresas deben dar a conocer su voz oficial de la situación, utilizar la identidad canales corporativos para causar mayor impacto en su comunicación.

En este sentido se pueden utilizar la social media para reforzar la autoridad, utilizando los canales de redes sociales de mayor credibilidad ante los públicos de la empresa. Además, se debe tener especial cuidado con canales que parecen oficiales, que han creado diferente personas, ya que nuestros públicos se pueden confundir creyendo que estos son los que hablan de forma oficial de la marca y de esta manera ahondar mucho más la crisis.

Hablar con frecuencia: Aquí se debe establecer unos tiempos para informar con periodicidad a los públicos de interés el avance de la crisis. En este sentido es fundamental establecer mensajes claros y contundentes, los cuales pueden llevar a un mayor despliegue en canales como página web. No es una buena práctica pretender publicar un comunicado de prensa en redes sociales donde textos o pdf tan largos nunca serán leídos y el impacto no ayudará a disminuir la crisis.

En este sentido twitter se posiciona como una de las herramientas más eficaces para la difusión continua de mensajes. Por lo cual, tener un gran número de seguidores a la hora de contestar en una crisis ayuda bastante a la gestión de la misma.

El uso del off the record: Aquí se busca no ahondar la crisis respondiendo a los señalamientos de uno o varios actores de forma pública puesto que esto puede acrecentar la molestia de los demás miembros de la comunidad que no se han enterado de la situación. En este caso es más estratégico contestar a estas críticas o preguntas a través de mensajes privados, con los que se pretende dar una atención más personalizada a determinados individuos-colectivos, sin revelar datos comprometedores para la organización que puedan llegar a ahondar la crisis.

Dar la posición y repetirla: Los social media son extremadamente fugaces, especialmente en redes sociales como twitter. Es decir, su mensaje compite con el de millones de empresas y/o organizaciones por lo cual tiene que asegurarse que el mensaje correcto le llegue a un gran número de comunidad.

En este sentido, se deben realizar varios tipos de msg, incluyendo texto, video o imágenes que complementen el comunicado y ayuden a reforzar la posición de la marca.

Mostrar calma y no adoptar actitudes defensivas: Hacer que una crisis crezca

por una mala gestión o práctica por parte de la marca es un caso frecuente en Redes Sociales. Según lo anterior, la entidad, personalidad pública, organización, etc. debe mantener la calma, y dar pasos planificados en su comunicación en las redes sociales. Aplicar el pensamiento estratégico a la hora de definir el tono, los canales de redes a utilizar y el mensaje a utilizar es fundamental.

Poner al público en actitudes defensivas. Esto sucede cuando la marca se excusa con situaciones que la hacen parecer ajena a la crisis que está pasando, y le resta importancia a la situación del entorno. Los mensajes emitidos deben connotar transparencia, responsabilidad y de cierto modo compromiso de la marca por solucionar la situación presentada. Nunca minimizando la situación o restándole importancia ya que eso enfurecerá más a los públicos.

No mentir: Este punto resulta imprescindible en cualquier comunicación de crisis. En redes sociales siempre queda la evidencia de lo que se dijo, de cuándo se dijo y de cómo se dijo. Por lo cual, una falsa declaración para solucionar una crisis en el presente puede ser la puerta de entrada a una crisis mucho mayor en el futuro.

Colaborar y no disputar con medios de comunicación: Los medios sociales son un apoyo a la gestión que la marca debe hacer en medios convencionales. Por lo cual, es erróneo pretender que una crisis que se dio en prensa, radio, o televisión se va a resolver solo actuando en redes sociales. En este sentido, es donde la marca debe ejecutar acciones conjuntas para emitir el mismo mensaje por los diversos canales de comunicación.

En este sentido la web y canales sociales deben tener la capacidad de convertirse en fuentes confiables para los medios de comunicación. Coombs destaca que se debe mostrar siempre transparencia en los canales online. “Si un periodista busca información en nuestra web y no la encuentra, puede pensar que no estamos manejando con eficacia la situación de crisis. Del mismo modo, hablará de nosotros con información procedente de fuentes externas”. (Coombs, T., 2009)

3. MÉTODO

3.1. PROBLEMA

Cuáles son los elementos que determinaron una mejor repuesta en redes sociales ante un suceso de crisis en los casos analizados (Aeropuerto El Dorado y Corferias).

3.2. HIPÓTESIS

El pensamiento estratégico es el principal elemento que determina los mejores resultados a la hora de dar respuesta a una crisis de redes sociales.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las buenas prácticas que certifican un buen manejo de una crisis de redes sociales

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores que detonaron la crisis en redes sociales en los casos analizados.
- Analizar las actuaciones de OPAIN S.A. y Corferias al momento de afrontar las crisis en redes sociales.
- Documentar los factores de buenas prácticas en el manejo de crisis en los casos analizados.

3.4. JUSTIFICACIÓN

La gestión en redes sociales y comunicaciones dentro de situaciones de crisis en medios digitales en redes sociales son dos áreas relativamente inexploradas para los Directores de Comunicación de las empresas. En estos tiempos, la gestión de

comunicación de las organizaciones no solo son cuestión de los comunicados y ruedas de prensa que quieran realizar las compañías. Ahora se hacen virales en redes sociales los despidos, fusiones, malos tratos laborales, malas prácticas de RSE, los fracasos financieros, entre otros, teniendo el agravante que muchas de las organizaciones no tienen impacto solo en entornos locales sino en mercados internacionales.

En este sentido la gran pregunta que aparece en las organizaciones es cómo actuar en sucesos de crisis de redes sociales. Y esta se asienta aún más cuando constantemente se conocen gran cantidad de casos vividos en medios digitales que se han tornado críticos para la reputación de una empresa o marca.

Analizando este fenómeno de las redes sociales en nuestro entorno nos damos cuenta que la penetración y uso de redes sociales en Colombia ha aumentado significativamente en los últimos años, la presencia en entornos digitales de las marcas de grandes, medianas y pequeñas empresas cada vez es más activa.

Sin embargo, lo que parecía una oportunidad de oro para relacionarse con los públicos de interés, establecer bases de datos confiables y a bajo costo, o lo que permitía un posicionamiento de las marcas en el mercado se está tornado en una pesadilla cuando se debe afrontar una crisis de cientos, miles o hasta millones de seguidores que enardecidos pueden llegar a presionar a las empresas y/o entidades públicas buscando un cambio organizacional o mejoras en los servicios.

A su vez, es común pensar que para atender una crisis en redes sociales, hay que actuar con cautela, sin embargo, esta variable debe ir atada a los tiempos de respuesta, y tipologías de las crisis; elementos que deben ser consignados en los protocolos de atención y manuales de crisis; los cuales se convierten en una herramienta clave para enfrentar estos procesos. El punto está en saber qué conocimiento acerca del tratamiento de sucesos de crisis tienen los responsables de gestionar una estrategia de redes sociales.

En este sentido es innegable que la gestión en redes sociales y comunicaciones dentro de situaciones de crisis en medios digitales en redes sociales son dos

áreas relativamente inexploradas para los Directores de Comunicación de las empresas.

En estos tiempos, la gestión de comunicación de las organizaciones no son cuestión de los comunicados y ruedas de prensa que quieran realizar las compañías. Ahora se hacen virales los despidos, fusiones, malos tratos laborales, malas labores de RSE, los fracasos financieros, entre otros, teniendo el agravante que muchas de las organizaciones no tienen impacto solo en entornos locales sino internacionales, variables que pueden desatar una crisis para las empresas en sus medios digitales.

Sin embargo, el más común de los casos puede darse a través de un cliente insatisfecho que se dirige a las redes sociales de una empresa, para poner una reclamación formal o, en últimas, hablar mal de la organización.

Por otro lado, un mal comentario o una crítica pueden provenir de un usuario que realmente está insatisfecho o de un troll (personaje que crítica la marca por gusto) que simplemente busca notoriedad y fastidiar. En este caso, saber enfrentar y manejar correctamente este tipo de ruidos en medios digitales puede ser la diferencia entre atajar el problema o amplificarlo.

Pero también pueden llegar a convertirse en escenarios de crisis las experiencias negativas por parte del cliente o consumidor, una respuesta equivocada al usuario o por el contrario la ausencia de una respuesta oportuna; publicación de contenidos inapropiados en los canales oficiales de la marca o empleados descontentos que pueden viralizar una bola de nieve que llegue a aplastar la reputación de la marca.

Lo anterior significa que en la actualidad, las empresas deben estar preparadas para detectar una crisis, gestionarla y en lo posible salir airosas de ellas. Los expertos en social media aseguran que la responsabilidad para detectarla recae en el gestor de su comunidad, más conocido como el Community Manager. Es decir que, es indispensable que este personaje no esté sólo en este momento, por

lo cual debe haber un acompañamiento con el personal que se encargan de las crisis dentro de las organizaciones, para que tenga una respuesta adecuada a los comentarios y claridad de lo que se va decir.

Es aquí donde la estrategia digital de una marca debe aparecer con un plan claro, detallado y que permita controlar paso a paso su ejecución. Este debe ser liderado por los Directores de Comunicación quienes alineados a un pensamiento estratégico deben tener la habilidad de responder ante posibles situaciones de crisis que sus marcas puedan afrontar en medios digitales.

Por ejemplo, uno de los casos más representativos de crisis lo vivió Starbucks, en Argentina. En las cuentas de Facebook y Twitter de la empresa se hizo la siguiente publicación: "Pedimos disculpas, ya que debido a un quiebre temporario de stock, en algunas tiendas se están utilizando vasos y mangas nacionales".

De inmediato, miles de ciudadanos se declararon inconformes con la respuesta, pues la empresa con esa publicación daba a entender que los insumos nacionales eran de mala calidad y podían constituir una falta de respeto hacia el consumidor.

La firma estadounidense se vio obligada a pedir disculpas por esta publicación: "Les pedimos disculpas por el post de esta mañana. Entendemos sus comentarios y aclaramos que la intención fue comunicarles que temporalmente en algunas tiendas estamos usando vasos diferentes a los habituales" (Merca 2.0, 2013).

En el año 2008 otro caso muy sonado en medios digitales comprometió a una de las aerolíneas más importantes de Estados Unidos, United Airlines. En un vuelo que cubría la ruta Halifax – Nebraska, el músico David Carrol recibió su guitarra que tiene un costo de más de 3.000 USD, completamente destrozada.

La aerolínea no respondió a ninguna de las quejas del usuario, por lo cual David decidió manifestar su reclamo a través de un video que fue publicado en YouTube (<http://bit.ly/9vZ3uD>) y actualmente ya ha conseguido más de 13 millones de reproducciones.

En este caso, la respuesta de *United Airlines* fue tardía y desafortunada. Elogiaron el video y solicitaron el permiso al cantante para usarlo como material de capacitación para sus empleados. Actualmente, David se ha separado del sector musical y ha ingresado al mundo de la consultoría especializada en servicio al cliente.

Estos ejemplos no quieren decir que todas las crisis digitales provienen de malas prácticas empresariales, y que por tanto pudieron ser previstas en una matriz de riesgo. Muchas de estas derivan de causas totalmente ajenas al control humano como es el caso de accidentes, desastres naturales, actos terroristas, entre otros.

Sin embargo, sin importar cuál sea la causa de la crisis lo único que se puede hacer es actuar para aminorar sus consecuencias y poder salir victoriosos de estas situaciones.

Basados en lo anterior, la presente tesis busca entender, a través de la documentación de los casos analizados, qué desencadena una crisis en redes sociales, cómo respondieron las marcas, quiénes deben actuar desde la organización y finalmente determinar si el pensamiento estratégico facilita la respuesta asertiva ante las situaciones de crisis en redes sociales blindando a las marcas a la hora de enfrentar este tipo de hechos desafortunados.

Es decir, el documento busca demostrar que una crisis en redes sociales pueden ser resuelta más rápido si los Directores de Comunicaciones implementan un pensamiento estratégico en la organizaciones que permita prevenirlas, o gestionirlas de una manera exitosa.

Por lo cual, a través de dos casos de compañías colombianas que han afrontado crisis en redes sociales, la primera de estas ya contaba con una planeación y gestión de riesgos y estrategias digitales, y la otra que actuaba empíricamente, se busca conocer a profundidad las causas de las crisis, los procedimientos para gestionarla, los errores y aciertos que cometieron los Directores de Comunicación y sus asesores, los tiempos de respuesta a la crisis y sus consecuencias, además de los actores que hicieron parte del proceso, logrando analizar el impacto final

que las mismas tuvieron sobre las organizaciones realizando un análisis detallado de resultados cualitativos y cuantitativos que tuvieron las marcas.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. SUCESOS DE CRISIS EN REDES SOCIALES

Los siguientes casos fueron seleccionados para la presente investigación puesto que permiten analizar desde diferentes contextos las situaciones de crisis en redes sociales las que se pueden ver envueltas las marcas.

El primer caso estudiado fue el del Aeropuerto Internacional El Dorado, la principal terminal aérea de Colombia y uno de los más importantes de Latinoamérica, el cual transporta más de 25 millones de pasajeros anualmente. Este, en el año 2012, previo a lanzamiento oficial de todos sus canales sociales, tuvo que afrontar una crisis digital cuando quiso renovar su marca. Aquí vale la pena aclarar que detrás del funcionamiento del Aeropuerto El Dorado está el Concesionario OPAIN S.A., el cual maneja toda la parte administrativa, operativa y estratégica del Aeropuerto al igual que su plan de comunicaciones y medios.

Particularmente este caso fue seleccionado para este estudio ya que OPAIN S.A. 6 meses antes había empezado a diseñar toda la estrategia digital del Aeropuerto El Dorado, junto con un agencia de comunicaciones y marketing digital, lo que suponía que gracias a la aplicación del pensamiento estratégico de sus directivos y asesores minimizarían la posibilidades de que se generasen una crisis en redes sociales.

Sin embargo, esta se dio. Su conato fue generado por la participación de un personajes muy influenciador en Twitter y en la opinión pública colombiana, el cual filtró horas antes de la rueda de prensa oficial el cambio del nuevo logo del Aeropuerto El Dorado y lanzamiento de sus redes sociales, generando una crisis

de medios digitales para el Concesionario OPAIN S.A. quien fue criticado fuertemente por escoger a Vladdo para esta tarea.

Además, alegaban que el logo era una plagio y que el Concesionario no tenía la potestad para cambiar una marca que era de interés nacional sin haber realizado un concurso público donde se tuvieran en cuenta varias propuestas.

Finalmente, el caso de estudio también nos deja ver cómo se despeñaron los diferentes actores de la organización para afrontar las etapas de la crisis, con qué recursos contaron, cuáles fueron sus aciertos y desaciertos, a través de que canales de comunicación afrontaron la situación y además, nos permite conocer si el manual de crisis en redes sociales de la organización fue efectivo a la hora de ser implementado. Todo lo analizado anteriormente desde la perspectiva si el pensamiento estratégico fue involucrado en los procesos para dar solución a esta situación.

El segundo caso analizado fue el vivido por el Centro de Exposiciones y ferias CORFERIAS en el año 2013. Este se desató luego que en una de las ferias más importantes celebradas dentro de su recinto, AGROEXPO 2013, se filtrara un video de redes sociales que revela cómo se arrastra una Res por uno de los corredores de Corferias con la ayuda de un tractor. Esto fue catalogado como uno de los casos más sonados en ese año de maltrato animal ejercido en Colombia y orquestado por una marca de gran reconocimiento en el país.

Además el video muestra que pese a que muchos de los asistentes a dicha ferias quieren intervenir para detener el acto, el maltrato no para y contratistas de Corferias continúan con el maltrato. Este video se hace viral en redes sociales generando que muchas organizaciones ambientalistas se pronuncien rápidamente en sus canales digitales, y que posteriormente salten a otras redes sociales por desaciertos de la organización.

Particularmente este caso fue seleccionado para este estudio ya que CORFERIAS S.A. tenía implementada una gestión en redes sociales desde hace 1 año, pero toda su gestión se realizaba de una forma no planeada. Las redes sociales eran un eje aislado de la estrategia de comunicación y no existía un plan digital, ni manual de crisis que permitiera a los empleados y directivos de la organización actuar de forma estratégica.

En consecuencia el caso de estudio nos deja ver cómo se despeñaron los diferentes actores de la organización para afrontar las etapas de la crisis sin tener nada planeado, con qué recursos contaron, cuáles fueron sus aciertos y desaciertos, a través de que canales de comunicación afrontaron la situación y además. En este caso también analizaremos, si el pensamiento estratégico fue involucrado en los procesos para dar solución a esta situación.

3.5.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Para la realización de estas entrevistas a profundidad, la presente investigación contó con el apoyo de cada una de la empresa involucrada. Estas permitieron realizar reuniones de forma personal, con una duración de 3 horas con cada una de las Directoras de Comunicación y/o E- Marketing de las empresas, las cuales fueron las mismas que afrontaron los sucesos de crisis.

Allí se compartieron acceso a videos, audios, recortes de prensa, actas, correos electrónicos y demás documentos que se elaboraron los días en que se presentó la crisis, los cuales sirvieron de complemento a las entrevistas las cuales arrojan conclusiones importantes sobre cómo se afrontó la crisis y si las compañías actuaron de forma estratégica o no para solucionarlas.

Los temas abordadas fueron, equipo que atendió la crisis en redes sociales, participación de los directivos de la compañía, activaciones de planes de crisis, monitorización de redes sociales, tiempos de respuesta, documentación de casos de crisis, *stakeholders* más activos, conocimiento de redes sociales, planeación de estrategias digitales, entre otros.

3.5.3. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Por otro lado, para tener un panorama completo de la crisis se desarrolló un estudio de *social network analysis* o análisis de redes sociales.

Según Carlos Pinheiro, uno de los precursores en este campo, define el análisis de redes sociales como “el uso de la teoría de redes para analizar las redes sociales”. Este considera que las relaciones sociales en términos de la teoría de redes, que consta de nodos , que representan los distintos agentes de la red, y los lazos o bordes que representan las relaciones entre los individuos, como la amistad, el parentesco, las organizaciones y las relaciones sexuales. Estas redes se representan a menudo en un diagrama de red social” (Pinheiro, C. 2011)

Para todo este proceso se contó con el acompañamiento de Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, quienes a través de un software y metodologías propias de monitoreo de social media realizan este tipo de tarea para grandes empresas en Colombia.

3.5.3.1. Análisis cuantitativo y cualitativo

Para la realización de la investigación de la tesis se utilizó el tipo de investigación descriptivo-explicativo, y a partir de dicho enfoque se aplicaron métodos de investigación que permiten la elaboración de una metodología que responde al objetivo de la investigación.

La investigación descriptiva busca “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Sampiere, R., 2006), a su vez describe tendencias de un grupo o población; por su parte, el tipo de investigación explicativa consiste “en establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Sampiere, R., 2006).

Lo anterior supone utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas para diagnosticar el impacto que tienen los sucesos de crisis en dichas empresas. A su vez, a través

de unas posteriores entrevistas a profundidad con los Directivos de Comunicación se logrará comprender el proceso de atención a esas crisis desde el interior de las organizaciones.

El proceso metodológico contó con las siguientes etapas:

1. Rastreo y descarga de menciones a través de herramientas especializadas en Redes Sociales. Radian 6 de Blog, foros de opinión, redes sociales, comentarios en medios de comunicación digitales. Selección de todas las menciones que fueron publicados en redes sociales y entornos digitales acerca de los casos de estudio.
2. Calificación y parametrización de menciones en sentimiento de la mención, público de interés, tema abordado, tipo de mención: queja, reclamo, sugerencia, felicitación e influenciadores, género. (Uso de Herramienta SMMT de empresa SISGECOM).
3. **Análisis cuantitativo:** Detección de volumen de menciones, tiempos de respuesta, número de personas que hablaron de las crisis.
4. **Análisis Cualitativo:** Identificación de influenciadores, temáticas de interés, sucesos de crisis, respuestas acertadas, evolución de la crisis.
5. **Hallazgos y conclusiones finales.**

3.5.3.2. Delimitación de muestra- Rastreo de menciones en redes sociales.

Con el fin de detectar el comportamiento generado en el entorno digital alrededor de las marcas Corferias y Aeropuerto El Dorado, en sus periodos de crisis, se utilizaron una de las herramientas pagas de mejor reconocimiento en el mercado digital. (Radian 6)

El uso de esta herramienta permitió rastrear el volumen de menciones consignadas en redes sociales en el tiempo en el que se generaron las crisis.

- Las fichas técnicas para la monitorización es las siguiente:

Tabla 1 Ficha técnica de monitorización

FICHA TÉCNICA	
NÚMERO DE MENCIONES A ANALIZAR AEROPUERTO EL DORADO	1000
NÚMERO DE MENCIONES A ANALIZAR ICFES	2.253
HERRAMIENTAS DE MONITOREO	RADIAN 6
HERRAMIENTAS PROPIAS	Herramientas propias de proceso y análisis: SMMS & SYCIP SISGECOM
UNIVERSO	Menciones de Blogs, Foros, Microblog, Prensa y Medios, Videos, Fotos Redes Sociales y Wiki.
RANGO DE ESTUDIO	AED: Agosto de 2012- Día de inicio de crisis CORFERIAS: Agosto 2013- Día de inicio de crisis
NOTA	El 100% de las menciones serán clasificadas y analizadas manualmente.

Fuente: Elaboración propia, 2014

3.5.3.3. Calificación y parametrización de menciones

Para esta etapa se utilizó la herramienta de proceso de SISGECOM, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, la cual está diseñada para facilitar la calificación de menciones por sentimiento (extraídas de redes sociales) sobre el tema objeto de estudio.

A su vez, a través de una revisión manual de cada una de las menciones, se realizó un proceso de calificación manual, que básicamente consiste en evaluar, a través del SMET® (*Social Media Evaluation Tool*) la información específica del perfil, influencia del anunciante, medio social que utiliza y afinidad de la mención

en relación al objetivo de la monitorización; para luego categorizar el contenido teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Público de interés:** se establecen los públicos que generan contenidos alrededor de la marca.
- **Sentimiento:** se determina si lo que hablan de la marca es positivo, negativo o neutro.
- **Género:** se especifica sexo del autor de la mención.
- **Tipo de mención:** se establece a qué tipo de información corresponde la mención (informativa, simple, PQR, acusación, felicitación, apoyo)

Gracias al *Social Media Diagnosis Tool* (SMDT®) se logró conocer el impacto de cada una de las marcas en medios digitales y se analizan los contenidos más destacados de la monitorización mediante distintos cuadros de indicadores, estadísticas y tendencias que permiten realizar diferentes lecturas cuantitativa

Figura 7 Social Media Diagnosis Tool



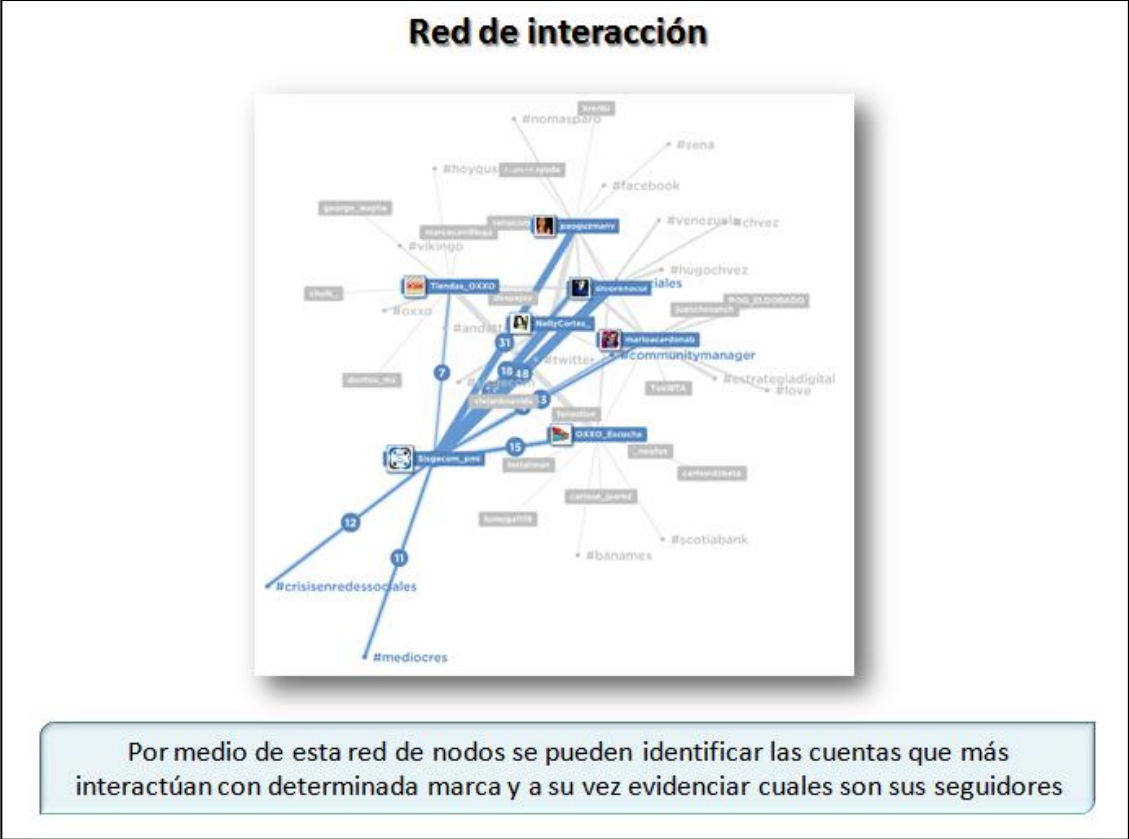
Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

3.5.3.4. Análisis de la información

En esta etapa, y a través de la herramienta de proceso de Sisgecom, la calificación y parametrización realizada en la etapa anterior se procesó toda la información en gráficas y estadísticas de vital importancia para realizar el análisis de las variables finales.

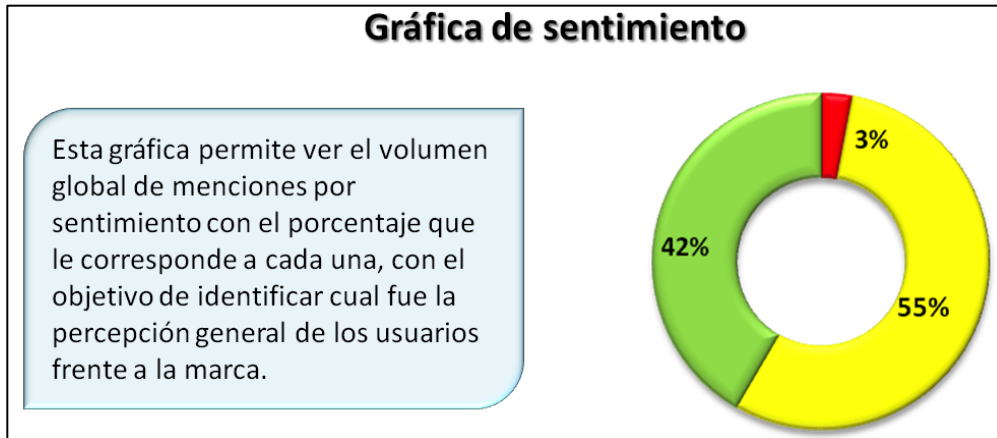
Los beneficios para la investigación suministradas por las herramientas de monitorización, en cuestión de gráficas fueron las siguientes:

Figura 8 Red de Interacción



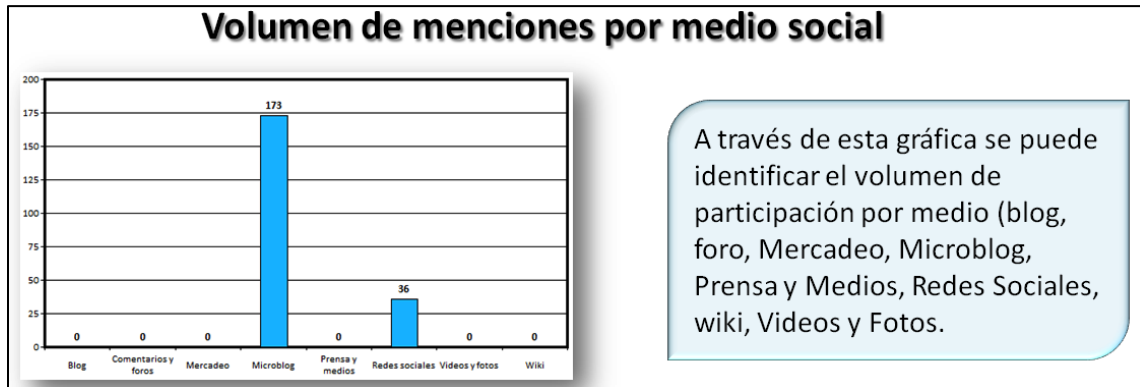
Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 9 Gráfica de Sentimiento



Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 10 Volumen de menciones por medio social



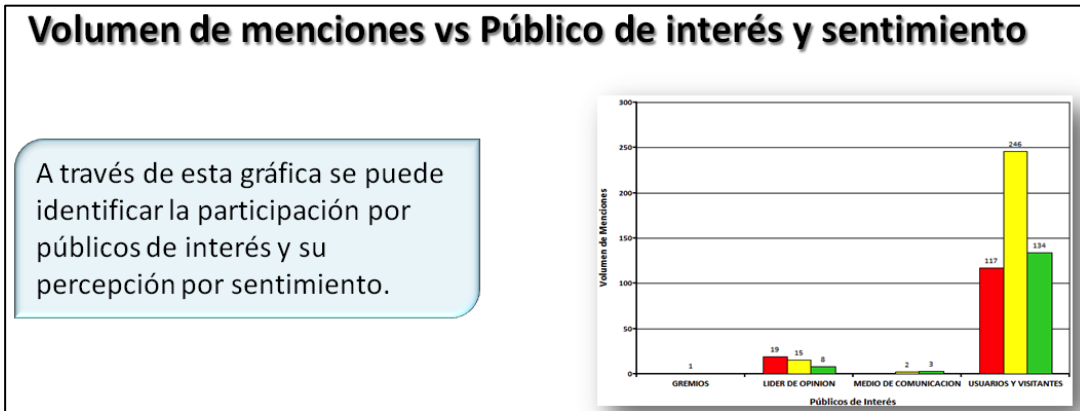
Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 11 Volumen global de menciones



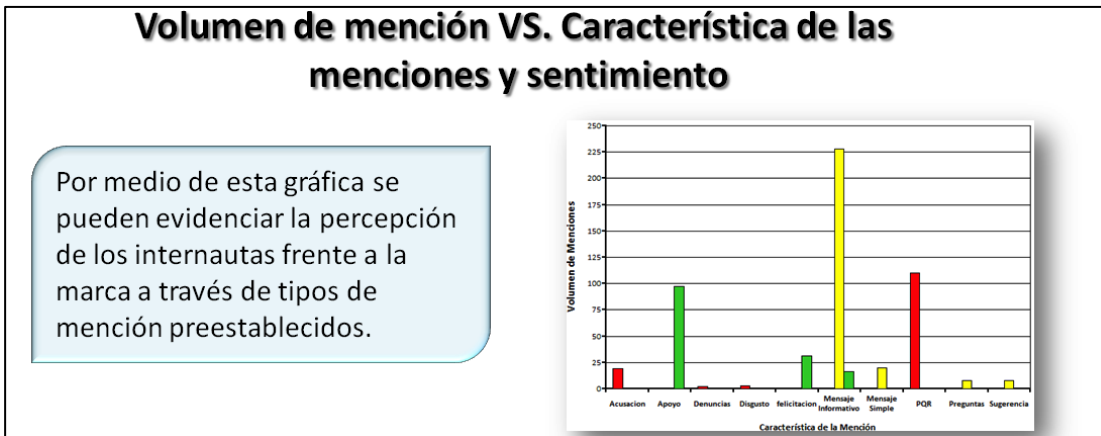
Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 12 Volumen de menciones Vs. Público y sentimiento



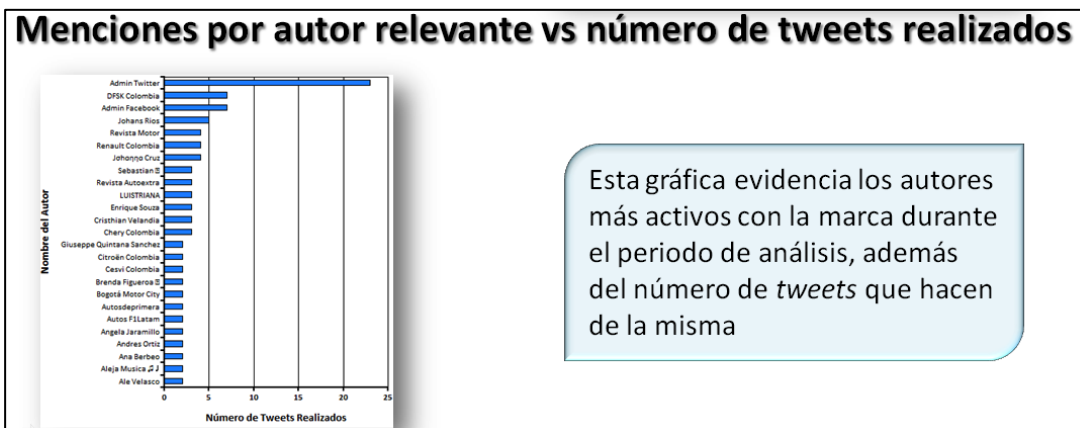
Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 13 Volumen de menciones Vs. Característica de las menciones y sentimiento



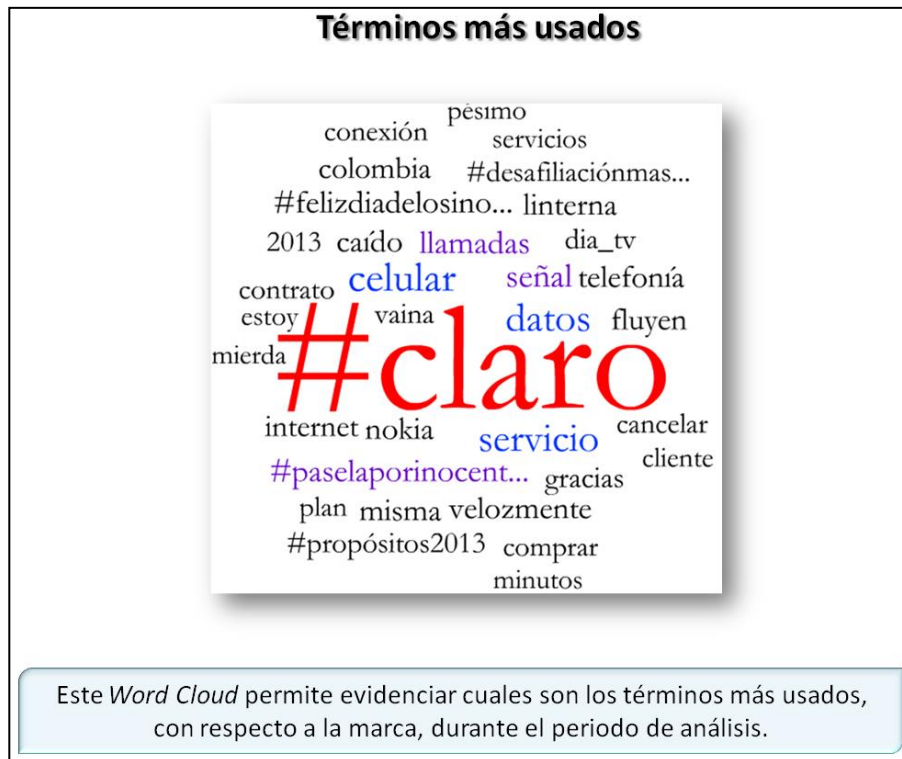
Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 14 Menciones por autor relevante Vs. Número de tweets realizados



Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Figura 15 Términos más usados



Fuente: Gráficas suministradas por Sisgecom, empresa especialista en gestión y análisis de redes sociales, 2013.

Toda estas gráficas permitirán desarrollar un análisis de gran detalle en la información.

3.5.3.5. Categorías de análisis

El presente trabajo evaluó y analizó a fondo las siguientes variables para cada uno de los casos de estudio.

- Planeación de respuesta a la crisis.
- Monitoreo del entorno.
- Manejo de influenciadores.
- Tiempo de respuesta.
- Forma de respuesta.
- Redes utilizadas para respuesta.
- Calidad de la respuesta.

4. CASOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ACTUACIONES DE LAS OFICINAS DE COMUNICACIONES EN PROCESOS DE CRISIS EN REDES SOCIALES

4.1. EMPRESA 1: OPAIN

4.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

OPAIN S.A (Sociedad Concesionaria Operadora Aeroportuaria Internacional') es la compañía responsable de la obras de expansión, administración y modernización del Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, el de mayor volumen de carga de Latinoamérica y el tercero con mayor movimiento de pasajeros.

OPAÍN tiene la responsabilidad de modernizar en cinco años el aeropuerto (inició en 2008 y lo operará bajo la figura legal de concesión por dos décadas). Actualmente cuenta con más de 1.000 empleados.

Su actuar está enmarcado dentro del cumplimiento del contrato de concesión adquirido con la Aeronáutica Civil número 6000169 OK, calidad de los servicios, los principios de responsabilidad social, protección del ambiente, bienestar y seguridad de sus usuarios y empleados.

El concesionario OPAIN S.A. es el resultado de la unión de varias empresas especializadas en el área de la construcción y el desarrollo de infraestructura en el país. Su actuar está enmarcado dentro del cumplimiento del contrato, calidad de los servicios, principios de responsabilidad social, protección del ambiente, bienestar y seguridad de sus usuarios y empleados.

A continuación algunas cifras significativas del proyecto:

- 46 obras en el área del aeropuerto El Dorado conforman la modernización de la zona aeroportuaria.

- El Costo de esta Modernización superó los US\$ 1.000 sin contar los gastos de operación, mantenimiento y administración.

Objetivo Misional: “OPAIN S.A. es una empresa constituida con el objetivo único de administrar, modernizar, desarrollar comercialmente, expandir, operar y mantener el Aeropuerto Internacional El Dorado” (El Dorado, Ccesionario, 2011).

4.1.2. RECONSTRUCCIÓN DE LOS HECHOS

El 28 de Agosto de 2012, estaba planeado que se realizará el lanzamiento oficial de la nueva marca del Aeropuerto El Dorado buscando que esta se convirtiera en el icono del nuevo proceso de expansión y modernización de la principal terminal aérea del país.

El proceso que estaba liderado por Susana Vargas, Directora de Comunicaciones de OPAIN S.A., contemplaba la realización de una rueda de prensa a la 3:00 de la tarde donde Juan Pulido, Gerente del Concesionario, daría a conocer esta marca a un grupo estimado de 20 periodistas que realizaban cobertura nacional e internacional en los temas de infraestructura.

Dicha actividad también comprendía realizar una muestra oficial de los avances y cumplimiento del cronograma de obras del Aeropuerto El Dorado y de esta manera informar y motivar a los diversos públicos de interés con un mensaje claro “los tiempos, presupuestos y proyectos se vienen cumpliendo de forma oportuna, pronto las incomodidades de la antigua terminal serán historia y se estrenará el aeropuerto con el que todos los Colombianos soñamos” aseguraba Juan Pulido, en el comunicado de prensa.

A su vez, en esta rueda de prensa también se darían a conocer los canales de redes sociales que el aeropuerto estaba estrenando dos semanas atrás, luego de haber aprobado la estrategia de posicionamiento digital.

Meses atrás, el Concesionario había decidido que el nuevo rediseño de la marca Aeropuerto El Dorado fuera realizado por Vladimir Flórez, distinguido por el seudónimo de Vladdo, y reconocido por ser periodista, caricaturista y crítico colombiano.

Este proceso de creación de logo donde se contempla la definición de texturas, colores, fuente y diagrama sería explicado en detalle en dicha rueda de prensa.

Figura 16 Fotografía de rueda de prensa, lanzamiento del logo



Fuente: Concesionario del Aeropuerto El Dorado, 2012.

Sin embargo, dos horas antes de que se efectuara la misma, Vladdo publica en su cuenta de Twitter una fotografía haciendo alusión al nuevo logo del Aeropuerto El Dorado. En ese momento, el caricaturista contaba con más de 250.000 seguidores en redes sociales. Este suceso fue el generador de la crisis, puesto que su decisión no fue planeada ni concertada con la Dirección de Comunicaciones de OPAIN ni la Gerencia General.

La imagen rápidamente se hace viral en este microblog y opiniones de todos los estilos empiezan a circular por esta red, muchas de estas juzgando y cuestionando el proceder de OPAIN en la selección de Vladdo como diseñador del logo, puesto que se aseguraba que este no era Diseñador Gráfico de Profesión y que también se había realizado un plagio de la marca. Además, consideraban que

el aeropuerto era un bien nacional y por esto OPAIN debía haber realizado un concurso público para la selección del mejor logotipo.

Figura 17 Nuevo logo del Aeropuerto El Dorado



Fuente: Concesionario del Aeropuerto El Dorado, 2012.

Una vez Vladdo dio a conocer el nuevo logo del Aeropuerto El Dorado, a través de la cuenta oficial en twitter de El Dorado, se ratificó esta información. Horas más tarde y después de la crisis desatada en redes sociales, en el evento del lanzamiento oficial del Logo, Juan Pulido, Gerente de OPAIN, afirmó que “por su puesto quisimos asociar nuestro nombre al de Vladdo, para demostrar que El Dorado tiene una dinámica que realmente debe enorgullecer a los bogotanos”. Así mismo, notas de prensa como la siguiente se empezaron a conocer:

Figura 18 Noticia de cambio de logo revista Dinero

Dinero ECONOMÍA EMPRESAS PAÍS INVERSIONISTAS INTERNACIONAL FINANZAS PERSONALES CO

EMPRESAS | 8/28/2012 6:00:00 PM

Vladdo retocó ElDorado

Opain presentó oficialmente el nuevo logo que identificará el nombre de la terminal aérea internacional.



Este es el nuevo logo de ElDorado

Paute Fácil
Enlaces Patrocinados



BRISTOL

Alquiler de Energía
Plantas eléctricas diesel
a y gas Bristol. Info
Motoplantasbristol.com

La nueva imagen fue concebido por el caricaturista y diseñador Vladimir Flórez, **Vladdo**, quien **aseguró que esta propuesta es moderna y constituye la identidad ancestral del país**, sin dejar de mirar al futuro, la tecnología y cientos de años de historia y leyenda.

Este logo, según directivos de Opain identificará a la terminal aérea internacional, **la nueva papelería y los uniformes de las personas que laboran en el Aeropuerto El Dorado de Bogotá.**

Juan Pulido, gerente de Opain señaló que están satisfechos con el nuevo logo, "Por su puesto quisimos asociar nuestro nombre al de Vladdo, para demostrar que El Dorado tiene una dinámica que realmente debe enorgullecer a los bogotanos", afirmó Pulido.

Fuente: Revista Dinero online, 2012.

Figura 19 Noticia de cambio de logo caracol radio

CARACOL.COM.CO ÚLTIMAS NOTICIAS AUDIO & PROGRAMAS OPINION MULTIMEDIA

Opain presentó el nuevo logo del aeropuerto El Dorado de Bogotá

El logo fue concebido por el caricaturista y diseñador Vladimir Flórez, Vladdo, una propuesta moderna que encierra la identidad ancestral del país.



CARACOL | AGOSTO 28 DE 2012

Clic para oír este audio!

00:00

Llevar este audio a otro destino

f 71 t 109 in 0

Temas relacionados: Aeropuertos Bogotá

En el marco de la construcción de la nueva terminal internacional del aeropuerto El Dorado de Bogotá, el concesionario Opain presentó oficialmente el nuevo logo que identificará el nombre de la terminal aérea internacional.

El logo fue concebido por el caricaturista y diseñador Vladimir Flórez, Vladdo, una propuesta moderna que encierra la identidad ancestral del país, teniendo en cuenta el futuro, la tecnología y cientos de años de historia y leyenda.

El gerente de Opain, Juan Pulido, señaló que están satisfechos con el nuevo logo, por la modernidad que representa de la persona que los diseñó y que presentó una honda joven y nueva.

"Por su puesto quisimos asociar nuestro nombre al de Vladdo, para demostrar que El Dorado tiene una dinámica que realmente debe enorgullecer a los bogotanos", afirmó Pulido.

Por su parte Vladdo expresó, que idea del nuevo logotipo le nació hace muchos meses porque se considera una persona afiebrada con los viajes y siempre que pasaba por el aeropuerto repetía "esta obra tan bonita que van hacer y sin un logo que le haga juego".

"Entonces yo resolví que necesitaba un logo a la altura de la nueva terminal y de ahí surgió la idea para dedicarme desde los últimos 3 meses", afirmó Vladdo.

En cuanto a las letras doradas, el diseñador manifestó que El Dorado es el punto en que se unen emociones, ilusiones y con la inauguración del nuevo aeropuerto empieza una nueva historia.

Relacionados

Así se ve el nuevo aeropuerto El Dorado de Bogotá

Fuente: Caracol radio online, 2012.

Figura 20 Noticia de cambio de logo periódico La patria

Archivo Clasificados Servicios Comerciales Servicios al Lector Saludo tiempo Pagos en línea

Manizales, Abril 14 de 2014

LA PATRIA.COM

ABIERTO

Publicaciones Impresas

ACTUALIDAD BUENOS MANIZALES CALDAS DEPORTES OPINIÓN SOCIAL ESPECIALES ELECCIONES 2014

Haga anuncios de video

Un video corto sobre su negocio es una excelente forma de llegar a nuevos clientes.

¡Conozca más!

¿Y tú qué papel juegas en este proceso?

TEMAS DESTACADOS: ONCE CALDAS ACCIDENTES DE TRÁNSITO EN MANIZALES EQUIPOS DE LUNA SEMANA SANTA SERVICIOS BANCARIOS UCRANIA

Aeropuerto EL DORADO estrena logo

MÁS EN ESTA SECCIÓN

Ya van 88 casos de agresiones contra defensores de dd.hh. en 2014

Restricción para vehículos de carga se inicia este miércoles

Nuevo Congreso estrenará esquemas de seguridad

IDEAM pronostica lluvias para la tarde y noche de hoy

Ver más

EL DORADO

El icono Agencia Copernic - Manizales, Agosto 28, 2012 - 8:40 p.m. Copain S.A. de la mano del reconocido caricaturista y diseñador Viadito, presentaron el nuevo logo de El Dorado, símbolo que lo identificará como un referente de alta tecnología y vanguardia.

"Siempre creí que un aeropuerto tan bonito, necesitaba un logo que le hiciera juego y que estuviera a la altura de este terminal, y fue a lo que me dedicó hace 3 meses. La idea era rescatar la palabra El Dorado ya fuera unido o separado, como marca aprovechando que es fuerte y poderosa, por lo que se hizo énfasis al ser un icono dentro de la ciudad", comentó Viadito Flores durante el lanzamiento.

Por otra parte sostuvo que "queríamos el componente de un logo clásico pero que a la vez fuera moderno, porque no podíamos hacer algo ultramoderno que de pronto despareciera a la gente, por eso me incliné por un diseño contemporáneo y novedoso que fuera grato, agradable y fácil de leer".

Para el gerente de Copain, Juan Pulido, la escogencia de Viadito no fue al azar, nos convenció el concepto moderno, ágil, fresco y a tono con la terminal aérea, "la verdad estamos muy complacidos con este trabajo".

De otro lado Pulido confirmó la inauguración de la nueva terminal internacional el Dorado para el día 17 de octubre, que contará con zonas de plataforma de 150.000 metros, un viaducto de 13.000 metros y zonas de parqueo para 1.500 plazas. "El Dorado viene cumpliendo exitosamente su periodo de expansión y construcción y las pruebas comienzan en septiembre y deben terminar a finales de octubre máximo noviembre", precisó.

Anotó el gerente de Copain que quedará faltando la terminal 1 que debe ponérsela en octubre del año próximo.

Explicó Juan Pulido que la inversión sin operación en el momento bordea los 600 millones de dólares y cree que faltan entre 400 y 500 millones para los próximos dos años de intervención.

EL PUENTE AEREO

LO MÁS LEÍDO

LO MÁS RECIENTE

Hay que fortalecer los aspectos de diálogo: Andrea Felipe Balanzurich

Queremos buscar el título: Fabio Torres

Murió recordado amado por un campeón

Raneros están siendo usados para venta de botitas

El corazón lo puso Manizales: Rodney Ceb

Llevará 30 mil dosis de marbuzone en costales

Deciden urgencia por ventanilla en La Merced

Mañana habrá escape de Luna

EE.UU. niega que haya riesgo de guerra civil

Los prisioneros de Caldas al hicieron la terna

Fuente: Periódico La patria online, 2012.

4.1.3. ANÁLISIS DEL CASO

4.1.3.1. Tiempo de respuesta- Cronología y etapas de la Crisis

Basándonos en el gráfico expuesto, en el numeral 2.1.6 del presente documento donde Xavier Colomé expone las etapas de crisis en redes sociales describiremos la cronología de hechos de caso del Aeropuerto El Dorado el día 28 de Agosto de 2012.

Tabla 2 Cronología de crisis Aeropuerto El Dorado

Hora	Descripción de Hecho	Actores involucrados	Red utilizada	Fase de la Crisis
1:05 p.m.	Vladdo emite el primer tweet dando a conocer el logo del aeropuerto El Dorado.	@VLADDO @BOG_ELDORA DO	Twitter	Critica Moderada
2:00 p.m.	Varias críticas empiezan a conocerse del Logo en Redes Sociales	Seguidores de Vladdo.	Twitter	Conflicto
3:00 p.m.	Rueda de prensa en Aeropuerto El Dorado Juan Pulido, Gerente de OPAIN, afirmó que “por su puesto quisimos asociar nuestro nombre al de Vladdo, para demostrar que El Dorado tiene una dinámica que realmente debe enorgullecer a los bogotanos”	Medios de Comunicación	N/A	Conflicto
3:15 p.m.	Se da a conocer en las redes oficiales del aeropuerto el video con la evolución del Logo de El Dorado. Vladdo hace un retuit del mismo.	@BOG_EL DORADO @VLADDO	Twitter	Conflicto
3:15 p.m. a 6:30 p.m.	Miles de quejas, en contra de fraude a Vladdo por el Logo. Críticas a OPAIN por no hacer un proceso	@vargasvargas @hiperconectado @ proyectodiseño	Twitter	Crisis en SM

	público para el diseño del logo, descontento general con el producto gráfico colma las redes sociales. Todo esto impulsado por influenciadores			
6:30 p.m.	Comunicado de Prensa de OPAIN ratificando el Logo del Aeropuerto El Dorado y respaldando el trabajo realizado por Vladdo	Medios de Comunicación, Página web de OPAIN	N/A	Crítica moderada

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.1.3.2. Impacto en Redes Sociales Oficiales

4.1.3.2.1. Impacto cuantitativo de la crisis en twitter

Buscando identificar el impacto generado en el canal en el que se propagó la crisis de la publicación anticipada, se elaboró un informe de monitoreo de redes sociales, durante el día de la crisis, (28 de Agosto de 2012) el cual permite evidenciar los principales datos relevantes que tuvo el material compartido en este canal (Ver anexo 1).

A través de la cuenta oficial del Aeropuerto en Twitter (@BOG_ELDORADO), que hasta ese día iba ser inaugurada, se le dio el siguiente manejo:

Figura 21 Gráfico de datos de impacto de cuenta de twitter @BOG_ELDORADO



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

Durante este periodo se logró un engagement (Respuestas o RT + menciones por 100% dividido el número de seguidores) de 3.7%, evidenciando que la participación de la comunidad con la marca y el entorno digital a través de este canal fue muy activa, lo que deja ver que la cuenta estuvo en crisis durante el tiempo analizado.

Este porcentaje Para este día se realizaron los tres primeros tweets de la cuenta dando la bienvenida a la comunidad y ratificando la información horas antes publicada sobre el nuevo logo de la Terminal Aérea, con la publicación de un video que mostraba la transición del primer logo hasta el actual.

4.1.3.2.2. Datos relevantes de este canal

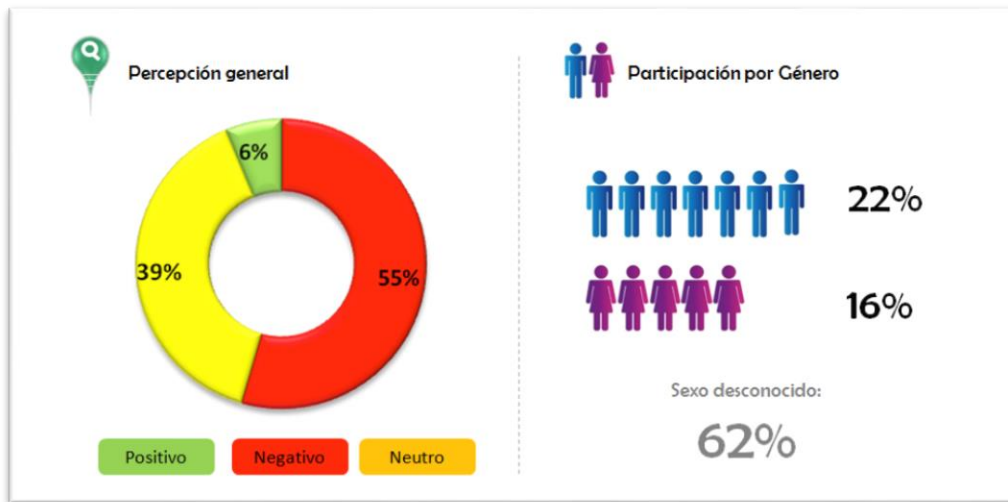
Durante el periodo de análisis se evidenciaron las siguientes reacciones:

- 14RT en total, de los primeros 3 tweets publicados desde la cuenta oficial del Aeropuerto El Dorado.
- 15 comentarios a estas publicaciones, en su mayoría negativos con respecto a la estética del nuevo logo y su diseñador Vladdo.
- 1.174 menciones para la fecha con respecto al nuevo logo.
- Más de 3.000 personas hablando del lanzamiento del nuevo logo a través de twitter.
- Se lograron 450 nuevos seguidores para la cuenta de la Terminal Aérea @BOG_ELDORADO.

4.1.3.2.3. Impacto cualitativo de la crisis en twitter

Una vez monitorizadas las menciones que se dieron para la fecha, se realizó un análisis cualitativo del lanzamiento del nuevo logo del Aeropuerto El Dorado, donde se calificaron 1.174 menciones. De este total se obtuvo un 55% de participación negativa, 39% neutra y 6% positiva. Además las menciones fueron parametrizadas por género donde se determinó una participación del 22% para Hombres, 16% para Mujeres y 62% de sexo desconocido (Medios de Comunicación, Empresas, Avatars no identificados).

Figura 22 Gráfico de percepción general y participación por género cuenta de twitter @BOG_ELDORADO



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

4.1.3.2.4. Principales comentarios emitidos en esta red social

Una vez identificada la crisis a través de la cuenta oficial del Aeropuerto @BOG_ELDORADO se publicaron los siguientes tweets:

Figura 23 Menciones oficiales de la cuenta de twitter @BOG_ELDORADO



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2012.

Estas fueron las reacciones a las publicaciones realizadas en la cuenta oficial del Aeropuerto El Dorado:

Figura 24 Reacciones de twiteros cambio de logo



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2012.

Figura 25 Reacciones de twiteros cambio de logo



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2012.

4.1.3.2.5. Perfil de influenciadores que potencializaron la crisis.

Los influenciadores más activos durante el periodo fueron:

- **Vladimir Flórez**, más conocido por seudónimo Vladdo, caricaturista y periodista crítico. Diseñador del nuevo logo del Aeropuerto El Dorado. (250.000 seguidores).

Figura 26 Twett emitido en cuenta oficial de Vladdo



Fuente: Twitter, 2012.

- **Nicolás Abrew:** Periodista, especialista de Economía de la Universidad Javeriana. Editor de El Colombiano. (1.227 seguidores).

Figura 27 Twett emitido en cuenta oficial de Nicolás Abrew



Fuente: Twitter, 2012.

- **Proyecto Diseño:** Revista especializada en el diseño y arquitectura en Colombia. Ganadora del @Lapizdeacero. (11.300 seguidores).

Figura 28 Twett emitido en cuenta oficial de Revista Proyecto diseño



Fuente: Twitter, 2012.

- **Camilinho García:** Periodista, profesor universitario y experto en la industria digital colombiana. (23.000 seguidores).

Figura 29 Twett emitido en cuenta oficial de Camilo García



Fuente: Twitter, 2012.

- **Miguel Olaya:** Historiador muy activo en Twitter, bloguero, crítico y trabaja en el Dane Colombia. (Más de 5.000 seguidores).

Figura 30 Twett emitido en cuenta oficial de Miguel Olaya



Fuente: Twitter, 2012.

- **Vargas:** Diseñador Gráfico experto desarrollador web y multimedia. (1.931 seguidores).

Figura 31 Twett emitido en cuenta oficial de Vargas



Fuente: Twitter, 2012.

4.1.3.2.6. Términos más usados

Los terminamos más usados en las menciones por los twitteros muestran que ese día de análisis las palabras frecuentes fueron el nombre oficial de la cuenta del aeropuerto. Sin embargo, otros términos utilizados frecuentemente fueron “disgusto”, “simple”, “sencillo”.

Figura 32 Términos más usados en red social twitter sobre cambio de logo

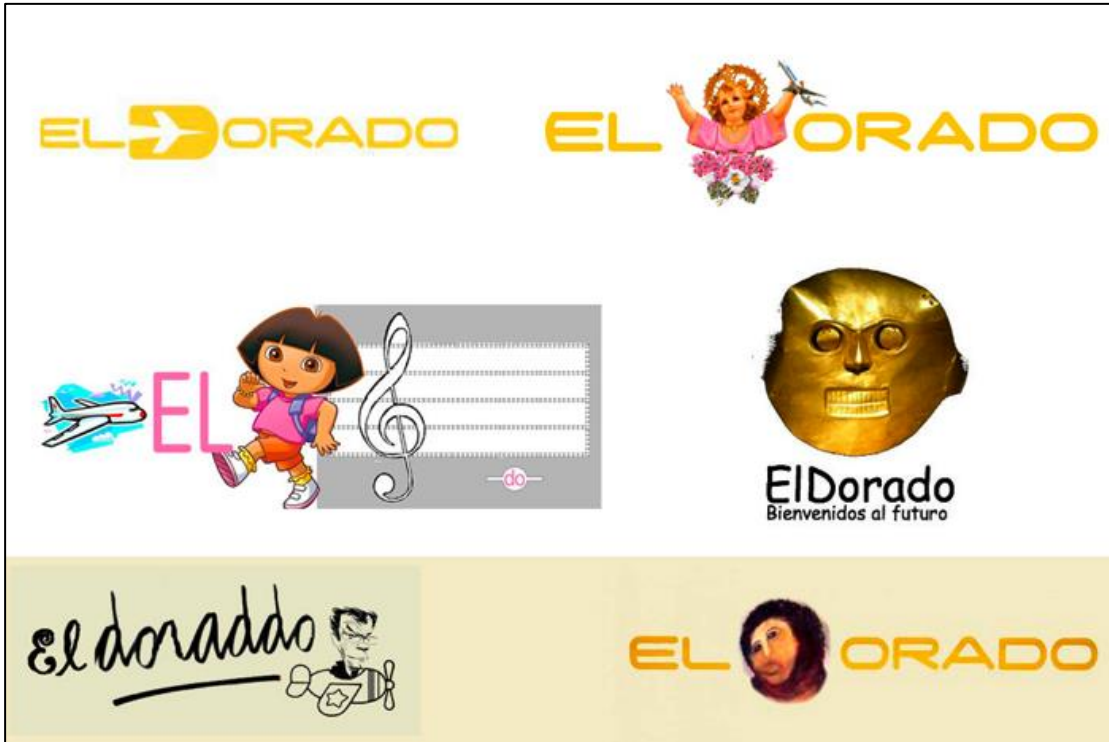


Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2012.

4.1.3.2.7. Memes del logotipo. Burlas acerca de la marca

Las imágenes, conocidas como memes, que en redes sociales son sinónimo de burlas no se hicieron esperar para empezar a circular en esta etapa de la crisis. A continuación se detallan las de mayor impacto las cuales fueron recopiladas por el diario el espectador.

Figura 33 Términos más usados en red social twitter sobre cambio de logo



Fuente: El Espectador online: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/articulo-371663-vladdo-responde-criticas-logo-de-el-dorado>, 2012.

4.1.3.2.8. Calidad de la respuesta a la crisis

La estrategia implementada, para evitar un mayor impacto en medios digitales, fue distribuir un comunicado de prensa emitido por OPAIN donde se explican los pormenores de la elección del diseñador para el logo y las características del mismo.

En este sentido, la crisis fue desviada de redes sociales para ser tratada en medios convencionales lo que significó no publicar nada acerca del logo en redes sociales para evitar que el debate se trasladara a la cuentas propias del Aeropuerto El Dorado.

Figura 34 Comunicado de prensa OPAIN



Fuente: OPAIN, Concesionario Aeropuerto El Dorado, 2012.

Entrevistas a profundidad con Directora de Comunicación

En esta etapa de la investigación Susana Vargas, Directora de Comunicaciones de OPAIN, Concesionario del Aeropuerto El Dorado nos da a conocer el modo de proceder de la organización ante esta crisis originada en redes sociales. (Ver Anexo 1. Entrevista Directora de Comunicaciones OPAIN).

En este sentido, se destaca la planeación, como uno de los factores estratégicos del pensamiento estratégico. Puesto que la conciencia que tenía el Aeropuerto El Dorado de la responsabilidad que conllevaba que la marca saliera expuesta en redes sociales fue su principal acierto. Por lo cual, la empresa decidió asesorarse de una agencia digital, junto con la que desarrolló una estrategia de redes sociales, donde estaba contemplado el manual de crisis digitales para la organización. Elemento que fue indispensable a la hora de enfrentar la crisis.

“Junto a ellos preparamos nuestro manual de crisis en medios digitales el cual nos sirvió mucho para reaccionar en el mismo día de la crisis y evitar que el debate se siguiera expandiendo en redes sociales” (Vargas, S., 2014).

A su vez se destaca, un segundo aspecto del pensamiento estratégico fue la sensibilización que desde un comienzo realizó OPAIN a los Directivos del Aeropuerto El Dorado, enfocado en el manejo de redes sociales y de la estrategia planeada la cual contempló, políticas de atención al clientes, tiempos de repuesta, responsables por temas y por áreas. Además, se definieron voceros oficiales. “se hizo una previa sensibilización a los directivos para que estuvieran preparados si alguno de estos escenarios de crisis sucedía, lo que nos permitió conocer nuestras funciones y alinear esfuerzos para actuar de forma contundente” (Vargas, S., 2014).

Como tercer aspecto del pensamiento estratégico se evidencia el interés de la Directora de Comunicaciones por realizar un constante monitoreo de redes sociales de las cuentas oficiales y el entorno del Aeropuerto El Dorado, lo que permite hacerle seguimiento constante a la estrategia digital, y lo que sin duda favoreció la pronta respuesta al suceso de crisis que se presentó. “A través de herramientas de monitorización de redes sociales como lo son Alterian y Radian 6, nuestra agencia de redes sociales nos provee reportes diarios, semanales y mensuales del impacto cualitativo y cuantitativo que nuestra estrategia digital está obteniendo en el mercado” (Vargas, S., 2014).

Por otro lado y ya entrando directamente al manejo de la crisis se destaca el cuarto aspecto del pensamiento estratégico que OPAIN implementó el cual fue seleccionar el mejor canal de comunicación para dar respuesta a la crisis. En este caso OPAIN estableció su comité de manejo de crisis donde decidieron que “la mejor manera de atacar la crisis era sacándola de las redes sociales puesto que el tema ya había trascendido a los medios de comunicación, quienes estaban pidiendo explicaciones sobre el tema”. En este sentido, no ahondaron en el debate en sus redes sociales sino que a través de comunicados de prensa y aparición de su vocero en medios de comunicación se dio respuesta a la crisis.

Por otro lado el quinto aspecto que deja ver el pensamiento estratégico de OPAIN durante la crisis, fue la capacidad de orientar el comité de crisis, por parte de la Directora de Comunicaciones, quien actuó de forma oportuna a la hora de enfrentar la crisis. Este estuvo conformado por el Ceo de OPAIN, el Director de la Estrategia Digital, el Community Manager y el *social media reporter*.

Por otro lado la entrevista deja ver que OPAIN estuvo en constante revisión de sus tiempos de respuesta, y en un periodo muy corto planeó una solución contundente que mitigó la crisis. “Los tiempos de reacción fueron alineados según lo estipulado en el manual de crisis y la monitorización del entorno que íbamos realizando. En este caso a las 3 horas de iniciar la polémica en Redes Sociales decidimos emitir el comunicado de prensa para que las emisiones de las 7:00 p.m. de la noche de todos los noticieros pudieran dar a conocer nuestra postura acerca del tema y el respaldo que dábamos al trabajo de Vladdo” (Vargas, S., 2014).

Sin embargo, el único desacierto en el pensamiento estratégico de OPAIN fue el detonante de la crisis y tiene que ver con la falta de control sobre los influenciadores que interactúan con la marca. En ocasiones la reputación asociada a los influenciadores puede llegar a impactar de forma negativa o positiva la marca. “Debimos analizar el contexto de este personaje, puesto que en su diario vivir es destacado como un crítico de los problemas, políticos, sociales, económicos, etc. de nuestro país y por esto, es constante generador de polémicas que lo llevan a tener rencillas con varios sectores del país. En este sentido, el logo de El Dorado se volvió la excusa perfecta para atacar a Vladdo y en cierto modo desquitarse por situaciones pasadas” (Vargas, S., 2014).

4.2. EMPRESA 2: CORFERIAS

4.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Centro internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá - Corferias, es una sociedad de carácter privado, que impulsa el desarrollo industrial, social, cultural y comercial en la Región Andina, Centroamérica y el Caribe. Su principal accionista es la Cámara de Comercio de Bogotá, entidad que representa los intereses del sector empresarial y de la sociedad en general.

Con más de 50 años de experiencia, Corferias, busca estrechar los vínculos de cooperación entre Colombia y la comunidad mundial a través de la organización de ferias, exposiciones, eventos y convenciones, propiciando la generación de contactos cualificados entre visitantes y expositores en un recinto operado bajo estándares internacionales. Igualmente, promueve y organiza la participación de Colombia en ferias y exposiciones que se realicen en el extranjero, y participa como socio de empresas que tengan el mismo objetivo en pro de fomentar el desarrollo industrial o comercial del país.

Corferias se cuenta como el primer socio latinoamericano de la Unión de Ferias Internacionales (UFI) y miembro fundador de la Asociación de Ferias de América Latina (AFIDA), además es afiliado a la International Association of Exhibitions and Events (IAEM). En la actualidad Corferias ostenta la presidencia de AFIDA y representa los operadores de ferias de América en la Junta Directiva de la UFI. (Corferias, 2013).

4.2.2. RECONSTRUCCIÓN DE LOS HECHOS

La XIX Feria Agroexpo 2013, realizada en el mes de julio del mismo año, es un evento que reúne en un solo lugar la mayor oferta agrícola, pecuaria y agroindustrial de América Latina donde, cada dos años, los profesionales y empresarios de la agricultura y ganadería tienen la oportunidad de conocer las principales empresas relacionadas con el sector (insumos, maquinaria, servicios y

todo lo que puedan necesitar para desarrollar su actividad), siendo el espacio propicio para actualizarse, intercambiar conocimientos y realizar contactos comerciales.

Figura 35 Fotografía Feria Agroexpo 2013



Fuente: Corferias, 2013.

Por ser esta una de las ferias más importantes para Corferias, por el número de asistentes, decidió crear, planear y ejecutar una estrategia digital para este evento, proceso que estaba liderado por Francy Silva, Coordinadora de E-Marketing. En donde desde los canales oficiales de Corferias y gracias a todo el equipo del área digital, se realizaron publicaciones en medios sociales sobre la Feria vigente, mostrando: fotografías, horarios, videos y concursos, para los seguidores de la marca, quienes se mostraron muy activos.

El desarrollo de la Feria desde el ámbito digital transcurría con normalidad y sin ningún contratiempo, sin embargo el día 18 de julio de 2013 uno de los asistentes del evento grabó y colgó a la red social YouTube, un video que título “Evidencia de maltrato animal en Agroexpo 2013”, iniciando una crisis en redes sociales para el Centro Internacional de Negocios y exposiciones, Corferias.

El video rápidamente se hace viral en todas las redes sociales, llegando a superar las 35 mil reproducciones por lo cual opiniones de todos los estilos empiezan a circular por la red, muchas de estas juzgando y cuestionando el proceder de los

organizadores de Agroexpo y de Corferias. Además, organizaciones ambientalistas empiezan a exigir una respuesta a todos estos cuestionamientos.

Figura 36 Fotografía video maltrato animal Agroexpo.



Fuente: YouTube online: <https://www.youtube.com/watch?v=-5XWmM6tcKU>, 2013

4.2.3. ANÁLISIS DEL CASO

4.2.3.1. Tiempo de respuesta- Cronología y etapas de la Crisis

Basándonos en el gráfico expuesto, en el numeral 2.1.6 del presente documento donde Xavier Colomé expone las etapas de crisis en redes sociales describiremos la cronología de hechos del caso Corferias los días 18, 19 y 20 de Julio de 2012.

Tabla 3 Cronología de crisis Corferias

Fecha	Hora	Descripción de Hecho	Actores involucrados	Red utilizada	Fase de la Crisis
18-07-13	9:05 a.m.	Es publicado el video en el canal de Youtube "zooleripsismo"	Canal de Youtube Zooleripsismo.	Youtube	Crítica Moderada
18-07-13	11:00 p.m.	Varias críticas empiezan a conocerse en la red social de YouTube,	Seguidores canal Zooleripsismo en Youtube	Youtube	Conflicto
18-07-13	12:00 m.	El video es compartido a través de twitter y empieza a viralizarse.	@corferiasbogota @Anonymous_Co @tifis @kienyke- @detuladoconal	Twitter	Conflicto
18-07-13	7:00 p.m.	Corferias emite la primera respuesta oficial.	@corferiasbogota fb/corferias	Twitter y Facebook	Conflicto
18-07-13 19-07-13	3:15 p.m. a 6:30 p.m.	Miles de quejas, en contra de Agroexpo Criticas a Corferias por La respuesta generada al ser tildada de escueta y superficial. Todo esto impulsado por influenciadores	@corferiasbogota fb/corferias @Anonymous_Co @tifis @kienyke- @detuladoconal	Twitter y Facebook	Crisis en SM
20-07-13	6:30 p.m.	46 horas después de iniciar la crisis, Corferias emite Comunicado de Prensa oficial anunciando medidas y sentando las posturas de la	Medios de Comunicación, Página web de Corferias. @corferiasbogota	Twitter y Facebook	Crítica moderada

		marca entorno al maltrato animal.	fb/corferias		
--	--	-----------------------------------	--------------	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.2.3.2. Impacto en Redes Sociales Oficiales

Desde el día que se publicó el video, 18 de julio de 2013 cuando se produjo la crisis, hasta el 20 de Julio de 2013, día que finalizó la Feria y los comentarios negativos bajaron, se realizó un informe cuantitativo y cualitativo (Ver anexo 2) en las principales redes sociales de la organización (twitter y Facebook) debido a que en estas se generó el debate por la crisis.

La primera de estas y donde nace el conato de la crisis es YouTube, luego se traslada a twitter, y finalmente por un desatino de la marca termina llegando a Facebook. En este orden analizaremos cada uno de los canales y el impacto generado.

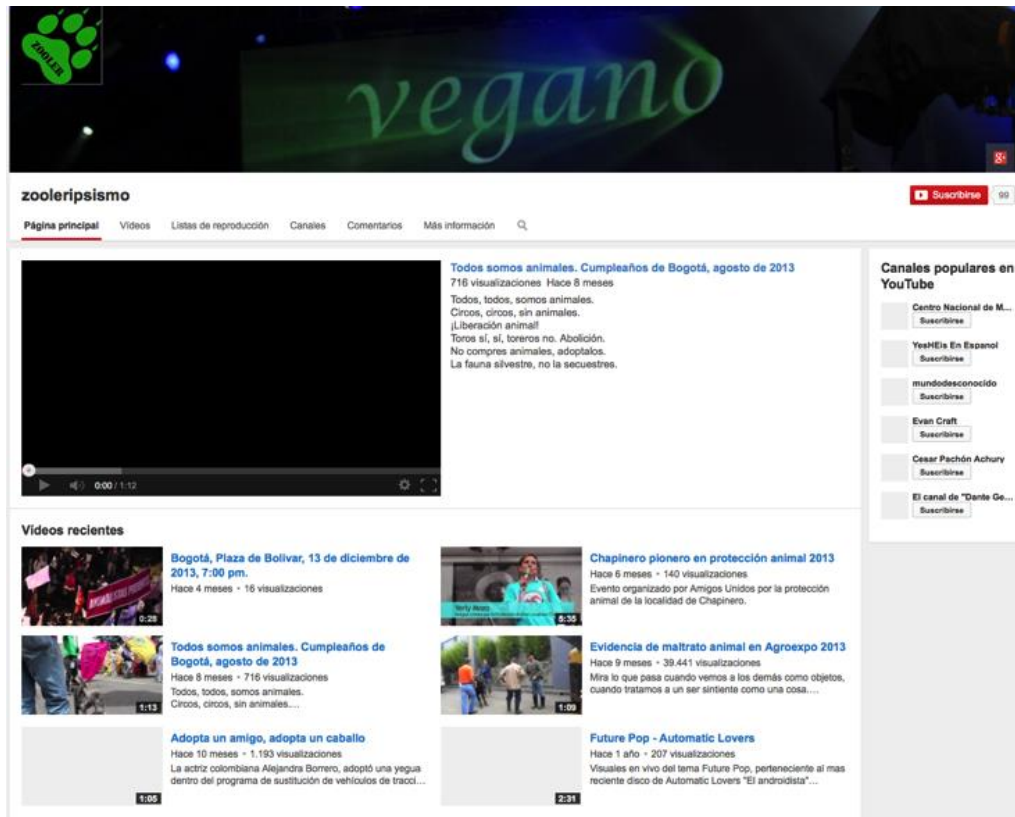
4.2.3.2.1. Impacto cuantitativo de las crisis en YouTube

El video captado en la Feria es publicado el 18 de julio de 2013 a las 9:00 a.m. en el canal del usuario “zooleripsismo” el cual se distingue por estar a favor del cuidado y protección de los animales como en su descripción se hace visible” Por un mundo libre para todos los seres vivos, un universo visual antiespecista y antiautoritario” (<https://www.youtube.com/user/zooleripsismo/about>, 2014).

Este canal, que no tiene conexión alguna con Corferias, tiene 99 suscriptores y 28 videos publicados sumando un total entre ellos de 109.702 visualizaciones. De los cuales el que más visitas ha logrado fue el de evidencia de maltrato animal en Agroexpo 2013 con 39.416 reproducciones, como en la siguiente imagen podemos constatar.

En este sentido, es el link de este video el que empieza a circular por redes sociales teniendo su mayor impacto en twitter como posteriormente es analizado.

Figura 37 Fotografía canal de YouTube zooleripsismo

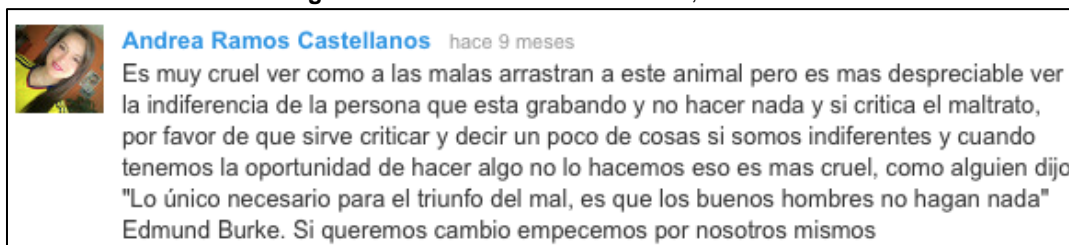


Fuente: Youtube, 2013.

4.2.3.2.2. Principales comentarios emitidos en esta red social

El video generó 202 comentarios, la mayoría en contra de Corferias como marca oficial entre los cuales podemos evidenciar los siguientes:

Figura 38 Comentario Andrea Ramos, YouTube



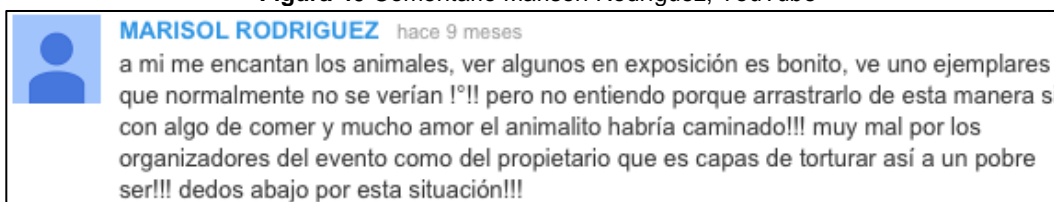
Fuente: Youtube, 2013.

Figura 39 Comentario Rockeros Vegetarianos, Veganos y Proteccionistas, YouTube



Fuente: Youtube, 2013.

Figura 40 Comentario Marison Rodríguez, YouTube

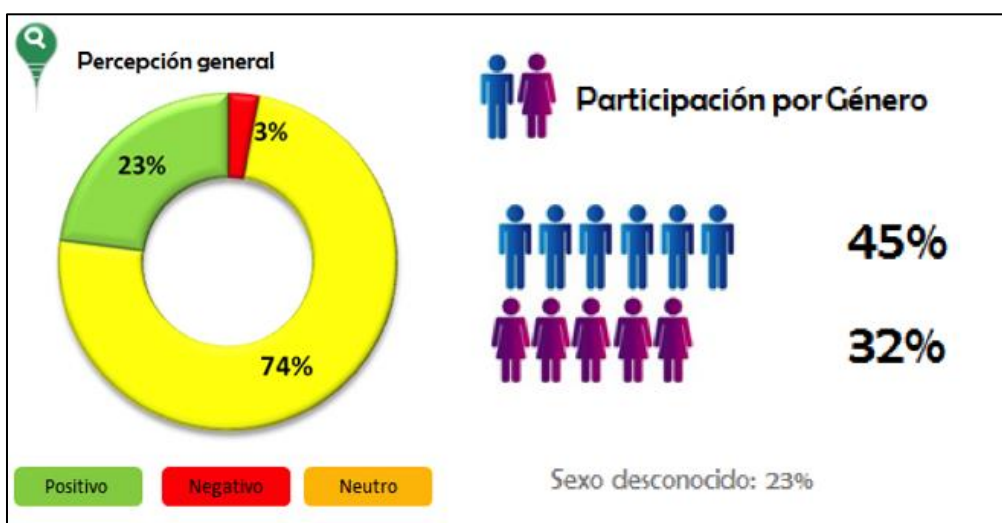


Fuente: Youtube, 2013.

4.2.3.2.3. Impacto cuantitativo de la crisis en twitter

La red donde se generó todo el debate por el video publicado en YouTube fue twitter. En este sentido, el impacto cuantitativo durante el 18 de julio de 2013 cuando se produjo la crisis, hasta el 21 de Julio de 2013 fue el siguiente:

Figura 41 Gráfico de percepción general y participación por género cuenta de twitter @corferiasbogota



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

En general para twitter la percepción fue de un 74% neutro, un 23% positivo y un 3% negativo, basándonos en un total de 5203 comentarios generados en este canal, con una participación por género de 45% Hombres, 32% Mujeres y 23% Sexo desconocido. En este sentido, se infiere que la mayor parte de la crisis no fue vivida a través de este canal pese a que alcanzó a ser impactado en este porcentaje, a diferencia de todo lo que pasó en las cuentas de youtube y facebook.

4.2.3.2.4. Datos relevantes de este canal

La siguiente gráfica muestra la actividad e impacto que se vivió durante el periodo de crisis en la cuenta oficial de twitter @corferias bogotá.

Figura 42 Gráfico de datos de impacto de cuenta de twitter @corferiasbogota



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

- El gráfico muestra que en el periodo estudiado se realizaron 241 tweets y 237 RT. Esto generó que alrededor de 2.243 personas hablaran durante el periodo. A su vez, en este tiempo se ganaron 699 nuevos seguidores en la cuenta oficial de Corferias; mucho de estos solo querían ver la reacción de la marca y no pueden ser considerados fan de la misma. Además se generaron 594 clics directos al video compartido en redes sociales.

En este sentido se alcanzó un engagement del 4.3% lo que significa que este canal sirvió como medio de difusión del video aprovechando su capacidad de viralidad e interacción.

4.2.3.2.5. Perfil de influenciadores que potencializaron la crisis

La crisis se disipó rápidamente en redes sociales cuando el link del video fue compartido por varias cuentas que gozan de una gran cantidad de seguidores en entornos digitales.

Los influenciadores más activos, entre los cuales interactuaron personas naturales y marcas de gran credibilidad durante el periodo fueron:

- **Anonymous Colombia:** @Anonymous_Co - Número de seguidores 135.519. Cuenta anónima que se dedica a la crítica en diversos temas. (Política, medio ambiente, educación).

Figura 43 Twett emitido en cuenta oficial de Anonymous Colombia



Fuente: Twitter, 2013

- **Diana Mid:** @tifis - Número de seguidores 13.778. Joven que se dedica a dar consejos y opiniones sobre todo de moda. Es muy seguida por sectores.

Figura 44 Twett emitido en cuenta oficial de Diana.mid



Fuente: Twitter, 2013

- **Kienyke:** @kienyke - Número de seguidores 133.006. Revista digital de carácter independiente que produce noticias, blogs y fotografías que generan debates.

Figura 45 Twett emitido en cuenta oficial de KienyKe



Fuente: Twitter, 2013

- **Alexandra Pumarejo:** @detuladoconalex - Número de seguidores 168.606. Personalidad de medios de comunicación famosa y con gran nivel de influencia.

Figura 46 Twett emitido en cuenta oficial de detuladoconalex



Fuente: Twitter, 2013

4.2.3.2.6. Términos más usados

Los términos más usados son todas aquellas palabras por las cuales se crearon conversaciones durante el periodo seleccionado. En esta ocasión la palabra maltrato, respuesta, animales y AGROEXPO fueron las más utilizadas por los twitteros en esta red sociales.

Figura 47 Términos más usados en red social twitter sobre caso corferias



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2013.

En este sentido, se evidencia la crisis cuando puesto que la mayoría de los términos fueron alusivos a palabras negativas que evocaban sentimientos de rechazo, acusación, inconformismo, en general fueron palabras que denotaban la

molestia de la comunidad alrededor del video en donde se denunció el Maltrato animal durante el desarrollo de la Feria.

4.2.3.2.7. Impacto cuantitativo de la crisis en Facebook

La primera cuenta oficial analizada es la de Facebook (www.facebook.com/corferias) que antes de la crisis contaba con 45.315 número de likes.

Figura 48 Gráfico de datos de impacto de cuenta de Facebook: fb/Corferias



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

El grafico muestra que se realizaron 110 post o publicaciones entorno a la crisis en el muro de Facebook oficial; a su vez se compartieron 296 publicaciones en nuevos perfiles con la temática de la crisis generando cerca de 82.873 historias (post, fotos, likes, comentarios o videos).

A su vez se alcanzó un engagement del 8%, lo que significa que a través de este canal fue por donde se generó la crisis para la marca corferias, ya que el volumen de participación, comentarios y demás interacción evidenciado en este periodo fue muy significativo como lo muestran los siguientes datos.

4.2.3.2.8. Datos relevantes de este canal

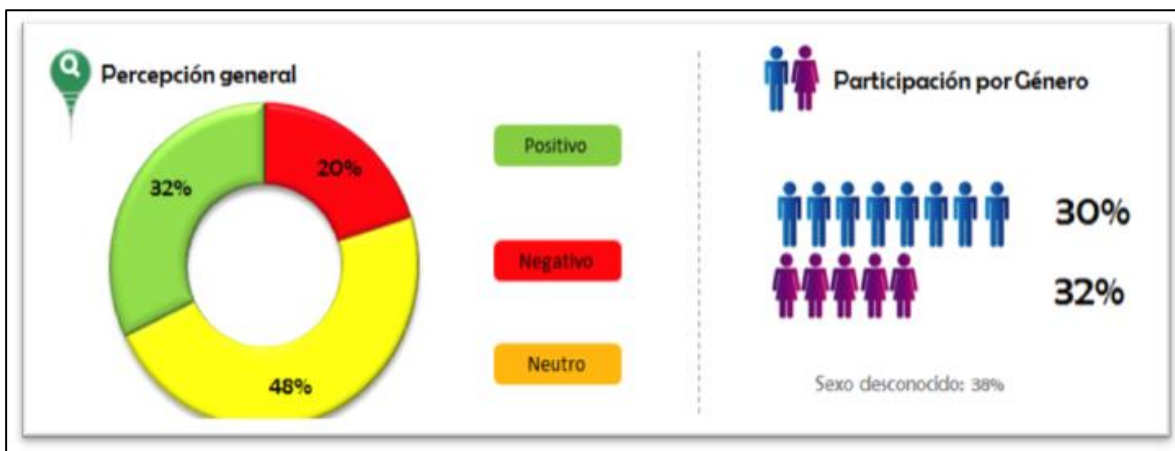
- Durante estos 4 días más de 5.262 personas hablaron de este suceso de crisis producido en esta Feria de un total de 12.300 que comentaron sobre otros temas en el mismo periodo analizado.
- En el periodo analizado se evidenciaron 233.251 likes a las publicaciones realizadas desde el canal.
- Se logró obtener 4.685 nuevos fans en esta red social dentro del periodo de crisis.

4.2.3.2.9. Impacto cualitativo de la crisis en Facebook

El análisis cualitativo de esta Feria, obtenido de calificar el total de las menciones en positivo neutro y negativo indica que la percepción fue 48% neutro, donde las menciones hacían alusión a mensajes informativos, 32% de las menciones fue positivo ya que en su momento muchas personas se mostraron satisfechos con los panelistas que hicieron parte de Agroexpo y la demás ofertas industrial encontrada en la feria, sin embargo el 20% negativo se refirió exclusivamente al video y a la situación de maltrato animal vivido en Corferias. Este dato evidencia la crisis, ya que de las 25 ferias organizadas en Corferias durante el año 2013, ninguna había superado el 5% de comentarios negativos.

Este análisis fue realizado basándonos en un total de 759 comentarios generados en este canal. Además las menciones fueron parametrizadas por género donde se determinó una participación del 30% para Hombres, 32% para Mujeres y 38% de sexo desconocido.

Figura 49 Gráfico de percepción general y participación por género cuenta de Facebook: fb/Corferias



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

4.2.3.2.10. Calidad de la respuesta a la crisis

Corferias, el 18 de Julio a las 7 de la noche, y 11 horas después de iniciada la crisis decide emitir el siguiente mensaje a toda su comunidad, que para ese momento contaba con más 40.000 seguidores y la mayoría de estos no tenía conocimiento de la crisis.

Figura 50 Primera respuesta a la crisis emitida por Corferias



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2014.

Este mensaje fue poco estratégico ya que incurrió en varios errores, pasando desde su publicación en una red social, donde su comunidad tenía desconocimiento del suceso y es alertada por la misma marca para que empiece a opinar sobre el mismo.

Además, la redacción, usos de palabras y mensaje no fue claro lo que ahondó la crisis y la hizo ser más viral; más adelante, en el análisis de la crisis realizado en este documento se profundiza por que la repuesta fue equivocada.

Así mismo, este mensaje generó que varios comentarios se empezaran a producir en esta red social.

4.2.3.2.11. Principales comentarios en esta red social

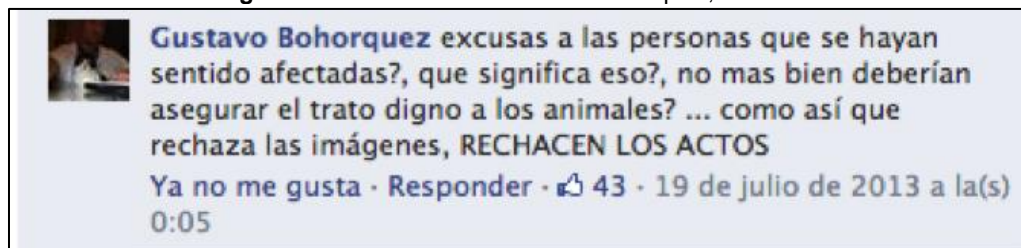
Luego de publicar este mensaje la crisis se trasladó también a este canal, algunos de los comentarios que se empezaron a producir en esta red social, fueron los siguientes:

Figura 51 Comentario de Eduardo Peña, Facebook



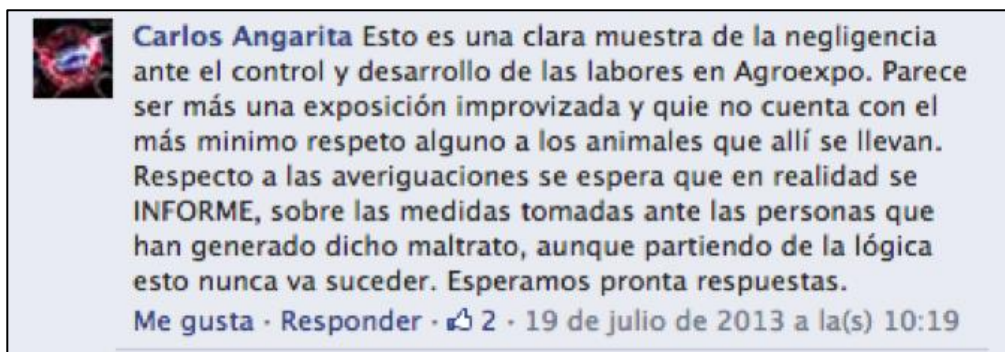
Fuente: Facebook, 2013.

Figura 52 Comentario de Gustavo Bohórquez, Facebook



Fuente: Facebook, 2013.

Figura 53 Comentario de Carlos Angarita, Facebook



Fuente: Facebook, 2013.

Finalmente el 20 de Julio, al finalizar la tarde, la marca publica de nuevo un post que redirige al comunicado oficial con el cual concluye la crisis.

Figura 54 Segunda respuesta a la crisis emitida por Corferias



Fuente: Facebook, 2013.

Figura 55 Comunicado de prensa emitido por Corferias

XIX agroexpo
corferias 2013

Del 11 al 21 julio de 2013

Sala de prensa
Viernes, 19 de Julio

Comunicado de prensa

Bogotá 19 de julio de 2013. El Centro Internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá, Corferias y la Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas de Colombia, Unaga, organizadores de Agroexpo, reiteran su posición de condena a cualquier acto de maltrato animal y lamentan profundamente el incidente presentado en el marco de Agroexpo, en el que un bovino, que se sale de control es llevado a la fuerza a su corral.

Al respecto, los organizadores tomarán los correctivos necesarios con las personas directamente involucradas en el hecho.

Tanto Corferias como Unaga darán continuidad a su proceso de educación y aprendizaje del sector con todas las personas que participan del evento y que hacen posible que directivas de asociaciones, expositores, empleados, capataces, palafreneros y estableros, sean parte del éxito de esta exhibición.

Lamentamos que este hecho opaque la labor de las ganaderías, asociaciones y expositores, quienes han aunado esfuerzos para mostrar lo mejor del sector pecuario y agrícola del país.

Corferias y Unaga continuarán trabajando para hacer de cada edición de Agroexpo un evento que promueva el cuidado animal y por supuesto del campo colombiano, para así fortalecer una de las ferias más tradicionales del sector agropecuario en Colombia y Latinoamérica.

[Ver noticias]

Prensa Nacional Fabiola Morera Comunicaciones Yenny González CORFERIAS Tel 381 0000 Ext: 5083 prensacorferias@corferias.com	Prensa Internacional Newlink Communications Ana Duarte CORFERIAS Tel Tel 381 0000 Ext 5088 ana.duarte@newlink-group.com	Ubicación Oficina de Prensa permanente CORFERIAS Carrera 37 No 24 - 67 Tel: +571 3810000/30 prensa@corferias.com Bogotá, Colombia
---	---	--

Fuente: Página web Corferias, 2013.

Este comunicado es el que logra dar cierre a la crisis. Sacar la crisis de la red social es un acierto si envía una respuesta clara y contundente. En este caso Corferias ya redacta una respuesta oficial, con palabras y mensajes estratégicos que no dan a malos entendidos por parte de los usuarios y hace que se calmen. En el posterior análisis determinaremos los detalles en esta acción estratégica de Corferias y los beneficios que trajo para la marca.

4.2.3.2.12. Términos más usados

Las anteriores acciones ya generaron que entre las palabras más usadas en esta red social estuviera, horror, toro, mataría, maltrato. Evidenciando la inconformidad de la comunidad con la marca en el periodo analizado.

Figura 56 Términos más usados en red social Facebook sobre caso Corferias



Fuente: Sisgecom herramienta SMMT, 2013.

Entrevistas a profundidad con Directora de Comunicación

En esta etapa de la investigación Francy Silva, Directora de E-Marketing de Coferias, nos da a conocer el modo de proceder de la organización ante esta crisis originada en redes sociales. (Ver Anexo 2. Entrevista Directora de E-Marketing Corferias).

En la entrevista se identifican un aciertos en el pensamiento estratégico de Corferias, sobre todo por su interés de monitorizar constantemente las redes sociales, lo que se convirtió en una ventaja a la hora de enfrentarse a la situación de crisis “a través de nuestro aliado, una agencia digital, pudimos obtener un reporte al final del día donde ya encontramos las opiniones emitidas en redes sociales parametrizadas por sentimiento, público de interés y nivel de influencia. Esto nos sirvió mucho porque nos dio la posibilidad de ver el panorama completo de la situación de la crisis. Todos estos datos son obtenidos de herramientas de monitorización de redes sociales como lo son Alterian y Radian 6”.

Sin embargo, entre los desaciertos que podemos considerar no están enmarcados en el pensamiento estratégico encontramos que Corferias nunca contempló en desarrollar una estrategia digital antes de ingresar a redes sociales. “En un principio, desde Corferias, decimos abrir estos canales de redes sociales puesto que era la tendencia del momento y considerábamos que era mejor tenerlos que no tenerlos” (Silva, F., 2014).

El segundo desacierto fue no estructurar un protocolo o plan de manejo de crisis que contemplara los posibles escenarios que presentaran mayor riesgo para Corferias. “no teníamos un plan de manejo de crisis en redes sociales definido donde se contemplaran los posibles escenarios de vulnerabilidad para nuestra marca, aún más cuando constantemente tenemos que trabajar con contratistas y subcontratistas donde su que hacer al interior de nuestras instalaciones pueden llegar a afectar directamente nuestra reputación” (Silva, F., 2014).

El tercer desacierto, fue no sensibilizar a los directivos acerca de la importancia de las redes sociales y sus responsabilidades en caso de que se presentara una crisis. “los directivos no reconocían el impacto total que pueden llegar a tener las redes sociales puesto que no lo habían vivido de una forma cercana, por lo cual, la atención que estos canales requerían, en ese momento, era muy tenue y al momento de actuar, para mitigar la crisis, no lo hicimos de forma estratégica” (Silva, F., 2014).

El cuarto desacierto fue apresurarse a contestar y hacerlo por una canal de redes sociales equivocado, con un mensaje confuso. “contestamos por canales equivocados, con mensajes poco estratégicos, haciendo que la comunidad que no se había enterado de lo sucedido, hablara del tema y por su puesto las opiniones no fueron a favor de la marca, puesto que de fondo se estaba hablando de un tema muy sensible, como lo es el maltrato animal” (Silva, F., 2014).

Finalmente el quinto desacierto se produce al no conformar un equipo estratégico de crisis donde hiciera parte alguno de los directivos que tienen poder de decisión dentro de la organización. Esto afecto directamente los tiempos de respuesta lo que agudizó la crisis. “Los tiempos de reacción no fueron los esperados y se fueron extendiendo según pasaban las horas y realizábamos acciones sin planeación” (Silva, F., 2014). Aquí también tuvo que ver los tiempos que pasaron hasta que se pudieron reunir con el CEO de la compañía. “En primera instancia, decidimos contestar en un término de 6 horas porque creímos que era la manera de detener la crisis. Pero la respuesta resultó ser demasiado escueta y lo que hizo fue generar un sentimiento de indignación en la comunidad. Luego viendo el alcance que tomaba el asunto debimos efectuar varias reuniones que nos llevó a emitir un comunicado de prensa donde el CEO de Corferias explicaba la situación y los correctivos a tomar. Esto lo pudimos hacer, casi 56 horas después de que se publicará el video” (Silva, F., 2014).

4.3. COMPARACIÓN DE LOS SUCESOS DE CRISIS – FICHA TÉCNICA

Tabla 4 Comparación de sucesos de crisis El Dorado - Corferias

Variables	Aeropuerto El Dorado	Corferias
Canales por donde surgió la crisis	Twitter	YouTube
Canales donde se generó el debate de la crisis	Twitter y medios de comunicación	YouTube y twitter
Duración de la Crisis	1 día	3 días
Personas hablando en redes sociales durante la crisis en cuentas propias.	Twitter: 3.300	Twitter: 2.243 Facebook: 5.262 Total de: 7.485
Tiempo de respuesta a la crisis	3 horas	6 horas
Tiempo de Cierre de La crisis	3 horas	46 horas
Aplicación de un Manual de Crisis	SI	NO
Vinculación de los altos Directivos en estrategia de redes sociales	SI	NO
Presencia de Influenciadores durante la crisis	SI	SI
Realización de Monitoreo de Redes Sociales con herramientas especializadas	SI	SI
Contaba con Agencia Digital en la etapa de crisis	SI	NO
Documento la crisis	SI	NO

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para establecer los resultados de la investigación analizaremos paso a paso la manera correcta de gestionar la crisis según lo expone Xavier Colomé y de esta manera encontraremos los aciertos y desaciertos en la actuación de cada una de las empresas, Aeropuerto El Dorado y Corferias, al enfrentar estos sucesos de crisis.

Para esta etapa también cruzaremos todos los datos de la investigación realizada junto con las entrevistas de campo con cada una de las responsables del proceso; esto nos permitirá establecer resultados contundentes de la investigación, estableciendo la actuación de la comunicación estratégica y su importancia a la hora de enfrentarse a procesos de crisis en redes sociales.

5.1. SUCESOS DE CRISIS

5.1.1. APLICAR EL PLAN DE CRISIS

Esta es una de las etapas fundamentales para las empresas que ya tienen desarrollado su manual de crisis puesto que es el momento clave para poner en práctica toda su planeación estratégica. Para iniciar con esta etapa Colomé propone:

Contactarnos con los responsables de comunicación y les informamos de lo sucedido para que preparen una respuesta en cuanto antes. Normalmente en el plan de crisis tendremos varios modelos de respuesta preparados. La primera respuesta es clave y condicionará la crisis. Todas las crisis que se descontrolan si comparten una primera respuesta inadecuada (Colomé, 2012).

Esta etapa fue asumida por las marcas analizadas de la siguiente manera

- **Aeropuerto El Dorado:** En el caso del Aeropuerto Internacional El Dorado se evidenció que pusieron en marcha su plan de crisis de redes sociales desde el momento en que se enteraron que Vladdo decidió, de forma no concertada, dar a conocer el logo previo a la rueda de prensa oficial de lanzamiento del mismo. Así mismo, las respuestas otorgadas en los comunicados de prensa, fueron concretas y siempre dieron una versión de apoyo hacia Vladdo y hacia la decisión del Concesionario de escogerlo para realizar esta tarea, mostrando unidad y unanimidad con la decisión ya tomada.

En este sentido la primera respuesta fue contundente, puesto que muchos de los twitteros buscaban deslegitimar, con toda clase de burlas, el logo presentado para que se generará un nuevo concurso y así diseñar una nueva propuesta. Sin embargo, OPAIN decidió no ceder y respaldar el proceso, lo que finalmente hizo que la presión bajará y los twitteros entendieran que era una decisión tomada.

- **Corferias:** En el caso de Corferias, no se activó el plan de manejo de crisis puesto que no tenían definido ninguno. La actuación inicial para atacar la crisis fue generada de forma empírica lo que llevó a cometer una serie de desaciertos comunicativos, entre los cuales se encuentra la primera respuesta otorgada puesto que:

- La repuesta fue emitida por un canal que no estaba manifestando sucesos de crisis, como lo fue facebook, lo que generó que los 40 mil seguidores que no tenían conocimiento de la situación se enteran de lo sucedido.

- En segundo lugar, la respuesta fue muy escueta, el mensaje no era contundente lo que generó una nueva polémica que engrosó la crisis e hizo que los seguidores participaran en una nueva polémica donde la principal damnificada era la marca Corferias por no dejar ver claramente su posición con respecto a la crisis.

5.1.2. RECOGER TODOS LOS DATOS SOBRE LA CAUSA (Y CAUSANTE) DEL CONFLICTO

En esta etapa es fundamental reconocer el contexto de la situación, puesto que de un buen diagnóstico depende la efectividad con la que se enfrenta la crisis. Aquí Colomé nos propone “analizar cuáles son las motivaciones del generador de la crisis, si tiene algún interés en especial, si espera obtener algo a cambio, o si simplemente busca notoriedad dañando la imagen de la marca para obtener publicidad” (Colomé, 2012).

Esta etapa fue asumida por las marcas analizadas de la siguiente manera

- **Aeropuerto El Dorado:** En el caso del Aeropuerto El Dorado, el equipo de comunicaciones al activar la crisis y basados en la monitorización de redes sociales que obtenía casi en tiempo real, les permitió tener parametrizados los In-sitas o puntos de vista generales de la crisis concluyendo rápidamente que las causas de la crisis fueron:
 - En primera instancia, la participación de Vladdo como personaje público y la oportunidad que encontraron sus detractores para criticarlo.
 - En segundo lugar, lo que buscaban los influenciadores que estaban apoyando la crisis era presionar para que OPAIN eliminara el logotipo buscando que se generara un nuevo concurso.

- **Corferias:** En el Caso de Corferias, también contaban con reportes de monitorización de redes sociales obtenidos de herramientas profesionales. Estas dejaron ver el impacto, la cantidad de comentarios y los principales influenciadores que estaban haciendo referencia del tema. En este sentido, lograron detallar rápidamente el conato de la crisis y el perfil del canal donde se publicó el video, el cual fue el causante de la crisis.

5.1.3. INVESTIGAR INTERNAMENTE QUÉ HA SUCEDIDO

La investigación, a la hora de atender una crisis, se convierten en un valor estratégico de la organización para salir avante ante este tipo de sucesos, en este sentido analizaremos las primeras preguntas que propone Colomé que se deben hacer las marcas y las analizaremos en cada uno de los casos expuestos.

“¿Ha sido un error de la empresa? ¿Algún empleado se ha comportado incorrectamente? ¿Se ha dado un mal servicio?” (Colomé, 2012).

Esta etapa fue asumida por las marcas analizadas de la siguiente manera

- **Aeropuerto El Dorado:** Internamente OPAIN al poner en marcha el plan de crisis, logró determinar con los actores involucrados, que la crisis se había generado por una descoordinación con Vladdo y su adelanto en dar a conocer el logotipo en sus redes sociales.

Sin embargo, también se consultó el Contrato de Concesión establecido con la Nación para conocer si en algún párrafo se había estipulado algún impedimento por parte del Concesionario para realizar el Logo del Aeropuerto Internacional El Dorado, lo que generaría que por alguna decisión legal OPAIN tuviera que repetir el proceso. Sin embargo, todo estaba en orden, la marca ya había sido registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio por lo cual OPAIN podía ratificar el proceso de cambio de imagen de la terminal aérea más importante de Colombia.

- **Corferias:** Aquí determinar exactamente cuál había sido el error interno se demoró un poco más puesto que intentaron contactar a las personas que aparecían en el video, pero estas resultaron ser proveedores de

unos expositores de la Feria de exposiciones AgroExpo 2013. Entonces se determinó que la falla fue no socializar con tiempo las políticas de manejo de animales, residuos, y de seguridad de CORFERIAS a todos los expositores, además de las multas que su incumplimiento puede generar.

5.1.4. CUANDO TENGAMOS UNA RESPUESTA PREPARADA

Esta es otra etapa de investigación y relacionamiento con los generadores de crisis. Requiere mucho tacto ya que si se logra aclarar el incidente con el causante de la crisis un mensaje del mismo a favor de la marca puede bastar para cerrar el suceso mitigando la afectación para la compañía.

Aquí Colomé define que:

Es importante contactar con el causante y darle personalmente (por teléfono, por ejemplo) la solución a su problema y pedir disculpas. Esta tarea NO compete al Community Manager, y dependiendo de la magnitud del problema será un responsable u otro de la empresa (Colomé, 2012).

Esta etapa fue asumida por las marcas analizadas de la siguiente manera

- **Aeropuerto El Dorado:** Las personas que conformaron el Comité de Crisis deciden no contactar a ninguna de las personas puesto que lo que se estaba dando era una queja generalizada sobre el logotipo. Y además el generador de la crisis fue Vladdo por lo cual deciden obviar este paso.
- **Corferias:** La empresa intentó infructuosamente contactar a la persona que grabó el video, puesto que lo decidido si era pedirle disculpas y comentarle las acciones a tomar. Además pensaban buscar que el afectado comentará públicamente que la marca lo había contactado y que estaban buscando las mejores soluciones para que la situación no se volviera a repetir.

5.1.5. PUBLICAREMOS LA RESPUESTA QUE HA PREPARADO EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN

En esta etapa, la estrategia a la hora seleccionar los mensajes cobra mucha importancia, ya que de la claridad con la que se responda depende la conclusión o ahondamiento de la crisis. La recomendación de Colomé es la siguiente.

En este punto el concepto clave es la Transparencia. Si hay que pedir disculpas, y el error denunciado existe, debemos asumirlo y ser totalmente transparentes. Si consideramos que es necesario tomar medidas legales, deberemos asesorarnos y meditar mucho nuestra respuesta antes de tomar una acción que pueda ser tomada como agresiva por la comunidad. No queremos hacer del causante una víctima ante la comunidad (Colomé, 2012).

Esta etapa fue asumida por las marcas analizadas de la siguiente manera

- **Aeropuerto El Dorado:** En todas las comunicaciones OPAIN demostró que el proceso de selección de Vladdo como diseñador del logo fue porque el mismo personaje se acercó al Concesionario y propuso diseñarlo. Además, se compartió con los medios de comunicación el proceso de aprobación que había tenido el logo para evitar las suspicacias que aseveraban que la imagen había sido plagiada.
- **Corferias:** Aquí la empresa, cuando decidió responder, también se mostró a favor de la comunidad y quiso pedir disculpas por la situación. Sin embargo, el mensaje no fue planeado ni estratégico lo que hizo percibir la respuesta como una frase de cajón enfureciendo más a la comunidad lo que aumentó el debate en las redes sociales.

5.2. ETAPA DE CRISIS

Aquí Colomé explica que de no tomarse ninguna de las acciones anteriores lo que empezó como un incidente menor puede extrapolarse llegando a convertir una crisis que ponga en riesgo la imagen de nuestra marca.

No todos los estados de crisis son iguales, pero como norma general, si llegamos a este punto, es necesario involucrar a las altas instancias de la empresa. Debemos hacerles entender la gravedad de la situación y la necesidad de actuar correctamente. La marca está siendo atacada (Colomé, 2012).

Conforme a lo anterior, continuaremos analizando los pasos a seguir recomendados a la hora de enfrentar una crisis y la forma en que actuaron cada una de las empresas analizadas según estos lineamientos.

Los pasos a seguir son:

- **Informar a los máximos responsables** “con los datos que hemos ido recopilando durante toda la crisis”. (Colomé, 2012).
- **Aeropuerto El Dorado:** En este punto la empresa, desde que decide establecer el comité de crisis vincula al CEO de la Compañía quien permanece informado durante todas las etapas de la crisis. Junto a él se decide el mejor plan de acción para dar respuesta a la situación. Sin duda alguna su participación constante fue fundamental para responder a la crisis de una manera estratégica. Sobre todo cuando las declaraciones también fueron emitidas a medios de comunicación.
- **Corferias:** En este punto la Coordinación de E- Marketing informó desde las primeras instancias lo que estaba sucediendo, pero las altas directivas solo tomaron en cuenta la situación cuando esta ya estaba siendo compartida por influenciadores y medios de comunicación.

- **Crear una página con la versión oficial de la empresa de los hechos sucedidos.**

Si decidimos minimizar responsabilidad propia deberemos tener mucho cuidado de no dar a entender que estamos dando excusas. En esta página expondremos nuestra versión y la solución, y dirigiremos a los usuarios que lleguen a nuestras redes sociales con el fin de no sumar nuevos adeptos a la “revuelta” (Colomé, 2012).

En este sentido las dos compañías decidieron publicar sus comunicados de prensa en las respectivas páginas web institucionales. En el caso del Aeropuerto El Dorado, el comunicado de prensa estuvo listo 4 horas luego de la crisis, mientras que Corferias se tardó más de 40 horas en publicarlo.

- **Dar la cara.**

Mostrar a algún directivo de la empresa preocupado por el asunto ayuda a calmar la tensión. Si tenemos una marca paraguas la mantendremos (en la medida de lo posible) alejada del conflicto y redirigiremos cualquier pregunta, duda o comentario a la sub-marca.

Si tenemos un equipo internacional preparado (y así debería estar recogido en el plan de crisis) es momento de que suenen los teléfonos y las divisiones de cada país estén alerta para cuando les llegue “la ola”, si no ha llegado ya (Colomé, 2012).

- **Aeropuerto El Dorado:** En este caso OPAIN, y según lo establecido en el manual de crisis, estableció que el vocero oficial fuera el CEO de la compañía. Por tal motivo, el atendió a los medios de comunicación constantemente y además los comunicados de prensa detallaban las razones que le daba a la hora de respaldar el logo del aeropuerto internacional El Dorado.
- **Corferias:** La empresa decidió no utilizar ningún personaje que representara la marca y de esta manera realizara las aclaraciones sobre el tema. Esta

fue una de las razones para que la primera respuesta de la marca, que fue publicada en sus redes sociales ahondara la crisis puesto que se vio impersonal y dejaba ver que no había un compromiso real por parte de Corferias para evitar que estas situaciones de maltrato animal siguieran presentándose.

5.3. POST - CRISIS

Conforme con todo lo anterior, y cuando el conflicto disminuye se ingresa en una etapa de post crisis. Aquí Colomé propone realizar unas actividades puntuales, por lo cual estudiaremos si las empresas analizadas las realizaron.

5.3.1. CONSOLIDAR NUESTRA IMAGEN DE EMPRESA TRANSPARENTE

“Estamos aún en etapa de post-crisis, aunque la tensión esté cayendo. Es momento de consolidar nuestra imagen de empresa transparente, que escucha y ofrece soluciones” (Colomé, 2012).

- **Aeropuerto El Dorado:** En este sentido el Aeropuerto El Dorado atendió, de forma constante, a todos los medios de comunicación que querían conocer más información sobre la situación que se había dado a conocer en el comunicado de prensa y sobre la posición de OPAIN. Posteriormente, todos los comentarios que se hacían en las cuentas oficiales acerca del logotipo eran redirigidos al comunicado de prensa y de esta manera se evitaba que se generaran futuras polémicas.
- **Corferias:** En esta etapa Corferias, solo se dedicó a atender las otras ferias que tenían en su calendario de eventos y no dio respuesta a los comentarios que tanto en Facebook como en twitter se continuaba haciendo acerca del video. En este sentido, solo se limitaron a publicar una vez el comunicado de prensa, pero no se esforzaron por recuperar la

confianza de la comunidad con respecto a esta Feria y a las políticas de Corferias entorno al trato de animales en este tipo de eventos.

5.3.2. MONITORIZACIÓN DE REDES SOCIALES

En cuanto a monitorización y social media, tenemos a todos los equipos en estado de hyper-care. Necesitamos más “orejas” que nunca para reaccionar si otro foco de conflicto realimenta la crisis. Allí donde se reavive el fuego debemos llevar la respuesta oficial (Colomés, 2012).

En este sentido, las dos marcas si continuaron monitorizando, de forma constante, el avance de los comentarios que se hacían entorno a las marcas en redes sociales y a las temáticas que habían generado las crisis. Este punto fue fundamental para que las crisis no se reaviven para ninguna de las compañías.

5.3.3. SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS TOMADAS

A medida que la tensión baja, debemos hacer un seguimiento de las medidas tomadas, para que los usuarios sepan que seguimos preocupados por la causa del conflicto. Además, haremos comunicaciones en esa línea. Además, mucha gente va a “descubrir” la crisis días y semanas después de que los hechos hayan sucedido, y lo que deben encontrar, es la página de facts donde damos nuestra versión y explicamos que la crisis ya está zanjada” (Colomés, 2012).

- **Aeropuerto El Dorado:** En este sentido, OPAIN realizó una serie de publicaciones en su redes sociales donde comunicaba las razones del logo, su significado, y además realizó un cambio de portadas de redes sociales donde utilizaba una fotografía impactante de las obras del Aeropuerto El Dorado. También diseñó un rompecabezas virtual donde el principal reto el armar el logo del aeropuerto. Con esta serie de tácticas logró que poco a poco los detractores del logotipo se fueran familiarizando con el mismo.

- **Corferias:** En este sentido Corferias no compartió ninguna información, ni realizó alguna campaña, que hiciera alusión a su compromiso con el cuidado de los animales en los meses posteriores a la crisis.

5.3.4. REALIZACIÓN DE COMITÉ POST CRISIS

Acá deberá hacerse un estudio exhaustivo de lo sucedido, y una revisión del plan de crisis y las personas implicadas. ¿Nuestro CM era un becario que se vio desbordado? ¿La respuesta del DirCom fue la correcta o se tomó como defensiva o evasiva por la comunidad? (Colomé, 2012).

- **Aeropuerto El Dorado:** OPAIN junto a su agencia digital, documentaron el caso y revisaron los resultados de la gestión en un comité donde estuvieron involucrados la personas que mayor injerencia tuvieron en la resolución de la crisis.
- **Corferias:** Esta compañía si bien realizó una reunión para saber cómo había finalizado la crisis nunca la documentó. Sin embargo, una de las principales consideraciones que tuvo la marca fue desarrollar su plan de manejo de crisis en redes sociales, el cual estuvo listo culminado el año 2013.

6. CONCLUSIONES GENERALES

Basado en la hipótesis de la presente investigación, “el pensamiento estratégico es el principal elemento que determina los mejores resultados a la hora de dar respuesta a una crisis de redes sociales”. La presente investigación arroja como principal conclusión que el pensamiento estratégico, es una pieza fundamental que los Directores de Comunicación deben adoptar a la hora de desarrollar planes de comunicación digitales en redes sociales. Este permite estructurar un direccionamiento estratégico integral que permitiría prevenir la aparición de casos de crisis en redes sociales en sus organizaciones y actuar efectivamente ante ellos. Según los casos estudiados se evidenció que OPAIN dio solución a la crisis de una forma más contundente gracias a que sus directivos implementaron los conceptos del pensamiento estratégico, reaccionando de una forma muy activa y estructura. Mientras que los Directivos a cargo de Corferias cometieron varios errores que ahondaron la crisis al actuar de forma empírica y sin planeación alguna.

Sin embargo, la investigación demostró que son varios factores los que deben tener a los Directores de Comunicación para que les permitan desarrollar un pensamiento estratégico a la hora de afrontar un suceso de crisis convirtiéndose los siguientes como los más importantes:

- La monitorización de redes sociales se convierte en una pieza fundamental que blindada a la marca de posibles situaciones de crisis. Escuchar lo que se dicen en las cuentas oficiales así como en el entorno de la marca se puede considerar el primer anillo de seguridad al que la empresa debe confiar su etapa de contingencia. Es importante contar con una persona o empresa especialista en analytics web, dentro del equipo de comunicaciones de la compañía, que constantemente monitoree las cuentas de la marca. Esto supone actuar con prontitud a la hora de iniciarse una crisis y da ventajas al pensamiento estratégico ya que el Directivo le será más fácil actuar en una etapa de pre-crisis que en una de crisis.

- El compromiso de la alta dirección de las compañías se convierte en pieza fundamental para que los Directores de Comunicación optimicen los tiempos de respuesta ante una situación de crisis en redes sociales. Las decisiones, instauradas en comités de crisis bien estructurados tienen un éxito que genera mayor efectividad a la hora de responder a este tipo de sucesos.
- Las crisis en redes sociales están siendo alimentadas por las noticias que puedan salir en medios de comunicación acerca de la marca. Ya que el impacto se acelera. En este sentido, se puede afirmar que si bien los medios de comunicación difunden la noticia, el verdadero debate lo están realizando los internautas en redes sociales. Por lo cual, lograr una sinergia entre monitorización de redes sociales y la de medios convencionales se convierte es un punto estratégico para los directivos de los departamentos de comunicación.
- Para que los Directores de Comunicación desarrollen el pensamiento estratégico a la hora de afrontar una crisis en redes sociales, se convierte en pieza fundamental contar con un equipo de community managers, asesores, analistas que puedan interactuar de forma constante en varios frentes. La información de estos colaboradores permite reaccionar de forma estratégica al Directivo ya que lo ayudan a comprender la complejidad de la situación. Estos deben conocer en su totalidad los protocolos de respuesta de la marca, además de tener claras sus funciones y los procedimientos a seguir ante este tipo de situaciones. Un equipo preparado estará articulado a la hora de actuar.
- Documentar los sucesos de crisis de forma detallada y analizar constantemente el entorno para revisar las actuaciones de otras empresas en situaciones similares genera un contexto fundamental para que los Directivos de Comunicación no incurran en errores comunes del mercado digital y por el contrario se nutran de casos exitosos en el manejo de crisis en redes sociales.

- Tener identificado un grupo de influenciadores o evangelizadores que estén en sinergia con la compañía, a los cuales pueda convocar rápidamente la marca, ayudan a mitigar el impacto de una crisis a la hora de afrontarla ya que supone que otros actores entren a hablar a favor de la compañía sin necesidad que ella misma lo haga. Esto genera credibilidad y ayuda a cerrar más rápido el suceso de crisis.
- Tener analizadas cada una de las redes sociales a las que pertenece la compañía, entender su funcionamiento, las horas de mayor tráfico y los perfiles de las personas que componen la comunidad ayudan a definir cuáles son los mensajes estratégicos que la compañía debe emitir. Y si es mejor dar respuesta dentro de la misma red social o si por lo contrario es más favorable sacar la crisis de las redes sociales.

Finalmente se puede concluir que el pensamiento estratégico es fundamental para un Director de Comunicaciones a la hora de afrontar un suceso de crisis en redes sociales. Esto significa, analizar la situación desde diferentes puntos de vista, actuar con prontitud, más no con inmediatez. Analizar los influenciadores involucrados, los canales digitales en los que se genera la crisis, la tipología de la red, la etapa en que se encuentra la crisis y la molestia de la comunidad digital. Una correcta lectura de todos estos patrones, y una actuación estratégica, sin lugar a dudas representan la terminación de una crisis en redes sociales y mitiga las posibles afectaciones a la reputación de la marca en entornos digitales.

7. REFERENCIAS

- ALTERIAN, 2013. Alterian – Ourcompany. Recuperado el 24 de octubre de 2013 en: <http://www.alterian.com/ourcompany>.
- ALICIA SERRA (2013). Casos de éxito en redes sociales. Obtenida el 23 de febrero de 2013, de http://aliciaserra.com/casos_de_exito/
- ANTÓN FERREMONÉ, EVA. (s.f.). Reputación corporativa online: beneficios para las empresas. Recuperado el 25 de octubre de 2013 en: <http://www.prestigiaonline.com/blog/wpcontent/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>
- AMERICA ECONOMIA.COM (2013). Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/empresas-de-alimentos-envasados-usando-las-redes-sociales-como-anzuelo-latinoame>
- AMCHAM COLOMBIA (2012). Uso de redes sociales en Latinoamérica va en ascenso. Obtenida el 12 de octubre de 2012, de https://docs.google.com/document/d/1547KRNqgL4Bk8eSXjqsDisUJRC_L5J3dhmeCPi4f8iY/edit
- BANCOLOMBIA: CASO DE ÉXITO DE UN BANCO EN REDES SOCIALES E INTERNET EN COLOMBIA. Obtenida el 22 de agosto de 2011, de <http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=1808>
- BARQUERO, C (2003). Manual de Relaciones públicas, comunicación y publicidad. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BARNES J.A.; HARARY, F. (1983). Graph Theory in Network Analysing. En Social Networks 5.
- BRANDSEYE, 2013, Meet-Brandseye Recuperado el 24 de octubre de 2013 en: <http://www.brandseye.com/features/meet-brandseye/>
- BERGE, Dieudonnee Ten (1990): The First 24 hours: a Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications. Cambridge, Blackwell Publishers.
- BINMORE, K. (2010). La teoría de juegos, una breve introducción. Madrid: Alianza Editorial.
- BOYD, Danah Y ELLISON, Nicole. (2007) “Social Network Sites: Definition, History and Scholarship”
- BURSONMARSTELLER (2012). Global Social Media Check-up 2012. (n.d), de

<http://sites.burson-marsteller.com/social/default.aspx>

CAMPOS FREIRE, Francisco. (2008): "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales". Revista Latina de Comunicación Social, nº 63, pp. 287-293: http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008.

CHRISTAKIS, Nicholas y FOWLER, James H. (2010): Conectados. Madrid, Tau rus.

CAMPOS FREIRE, Francisco. (2008): "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales". Revista Latina de Comunicación Social, nº 63, pp. 287-293: http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008.

CASOS DE ÉXITO EN REDES SOCIALES. (n.d), de <http://socialmediaempresario.com/casos-de-exito-en-redes-sociales/>

CASOS DE ÉXITO QUE DEMUESTRAN EL POTENCIAL Y LOS BENEFICIOS DE LOS SOCIAL MEDIA. Obtenida el 23 de septiembre de 2013, de <http://www.puromarketing.com/42/18112/casos-exito-demuestran-potencial-beneficios-social-media.html#>

COLOMES, XAVIER (2013), Cómo gestionar una crisis en Social Media. Obtenida el 3 de Mayo de 2013, de <http://www.top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes-sociales-social-media/>

COOMBS, W, Timothy (2010), designing post crisis messages: lessons for crisis response strategies. Review of Busisness. Otoño Invierno. Vol 21, Nº 3-4: 37-41

COOMBS, W, Timothy (2009), Social Media and crisis management"Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=aMUPaDBXqIk>

COMSCORE (2013) Futuro Digital Latinoamérica (2013). Recuperado de http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Latin_America_Digital_Future_in_Focus

COSTA SÁNCHEZ, Carmen y PIÑEIRO OTERO, Teresa (2012). Activismo social en la Web 2.0. El movimiento 15 M. Vivat Academia, nº 117 E. pp. 1458-1467: <http://www.seeci.net/vivataca/numeros/n117E/DATOSS.htm#40>.

COSTA, J. (s.f.). Reputación Corporativa. El DirCom en la era de los

intangibles y la Reputación. Recuperado el 29 de octubre de 2013 en:
http://www.reddircom.org/pdfs/art_joan_costa.pdf

COSTA, J. (1999) La comunicación en Acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión Editorial Paidós Ibérica

CORFERIAS, 2014, Quiénes Somos. Recuperado el 22 de Marzo de 2014 en:
http://www.corferias.com/index.cfm?doc=quienes_somos&ids=1

CRUZ S, Judith (2004): La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Tesis doctoral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.

DEL FRESNO, MIGUEL. (2012). El consumidor social. Reputación online y 'social media'. Recuperado el 25 de octubre de 2013 en:
<http://www.migueldelfresno.com/2012/03/consumidor-social-reputacion-online-2.html>

DIXIT, A.K. & NALEBUFF, B.J. (1991) Pensar Estratégicamente. Barcelona: Antoni Bosch, Editor.

DUNCAN J., Watts. (2006) Título original: Six Degrees: Seis grados: la ciencia de las redes en la era del acceso. Editorial Paidós Ibérica

ENCICLOPEDIA LIBRE UNIVERSAL EN ESPAÑOL (2013)- Teoría de grafos

ELIZALDE, L. H. (2004) Estrategias en las crisis públicas, la función de la comunicación. Buenos Aires: La Crujía.

EL 51% UTILIZA REDES SOCIALES CON FINES CORPORATIVOS EN LATINOAMÉRICA. Obtenida el 25 de agosto de 2013, de
http://www.rpp.com.pe/2013-08-25-el-51-utiliza-redes-sociales-con-fines-corporativos-en-latinoamerica-noticia_625124.html

FREEMAN, Linton (2006) The Development of Social Network Analysis. Vancouver: Empirical Press

FERRÉ PAVIA, C. & OROZCO TORO, J. (2012). La fuerza de los stakeholders en el caso de La Noria. Icono 14. Recuperado el 25 de octubre de 2013 en: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4103039.pdf

GARRIDO, F. J. (2004). Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

GLOBAL FINANCE (2011). Publicación Mensual. Obtenido año 2011, de

<http://www.gfmag.com>

GOVEA, JORGUE C (2012). Impacto de las Redes Sociales en México y Latinoamérica. Obtenido el 28 de agosto de 2012, de <http://www.youtube.com/watch?v=08FAuQT5la4>

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2005). Reconocimiento de peligros potenciales ¿Qué puede ir mal? Gestión de Crisis. Convertirlas en Oportunidades (2 ed., pp. 1 -22). Barcelona: Deusto.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2005). Aprender de la experiencia propia Gestión de Crisis. Convertirlas en Oportunidades (2 ed., pp. 121 -131). Barcelona: Deusto

HERRERO, J. & PINEDO, J. (2005). Pensamiento estratégico, Teoría de juegos y Comportamiento Humano. En *Indivisa*. N. 6. P. 37-67

INTERNALITY, 2012, mapa visual de la web 2.0. Recuperado el 25 de marzo de 2014 en: <http://internality.com/web20/files/mapa-web-20.pdf>

LARA L, José (2003) Fases del diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis- Ediciones gestión 2000 S.A., Barcelona.

LEIVA, Aguilera. (2009). Redes sociales, Situación y tendencia. Baratz, gestionando conocimiento: Disponible en: [http://www.baratz.es/portals/0/noticias/Redes%20Sociales_J.Leiva Baratz.pdf](http://www.baratz.es/portals/0/noticias/Redes%20Sociales_J.Leiva_Baratz.pdf)

LEIVA, JAVIER. (2012). Gestión de la reputación online. Recuperado el 25 de octubre de 2013 en: http://books.google.com.co/books?id=tZOkPSohwEC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n+de+reputaci%C3%B3n+online+leiva&hl=en&sa=X&ei=DYBuUqevE4KcjAKlh4CwCA&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20reputaci%C3%B3n%20online%20leiva&f=false

LORETO ODA MARÍN (2013). Empresas de alimentos envasados: usando las redes sociales como anzuelo latinoamericano. Obtenida el 18 de septiembre de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/node/101176>

LOZARES CARLOS (1996). La teoría de las redes sociales. Obtenida el 11 de septiembre de 2013, de <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25386/58613>

LOSADA – DÍAZ, J.C. (2010) Gestión de Crisis. Barcelona: Editorial UOC.
PÉREZ, J., JIMENO, J. & CERDÁ, E. (2004) Teoría de Juegos. Madrid:

Pearson.

L. BACKSTROM, P. Boldi, M. ROSA, J. UGANDER, S. VIGNA.(2006) Four Degrees of Separation, <http://arxiv.org/abs/1111.4570>

MANPOWER PROFESIONAL, (2009) Redes sociales y empresa –Cómo aprovechar el poder de los social media, Rambla de Cataluña-Barcelona

MARTÍN DURÁN (2011). Penetración De Las Tic En Latinoamérica. (n.d), de http://www.neconomia.com/informes_neconomia/pdf/panorama_tic_lata_m/Panorama_TIC_LATAM_dic11.pdf

MELTWATER, 2013. Meltwater- Explore our solutions Recuperado el 24 de octubre de 2013 en: <http://www.meltwater.com/>

MÜLLER-PROTHMANN, Tobias (2006): Leveraging Knowledge Communication for Innovation. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development Frankfurt.

MONSALVE, Sergio. (2003) Jhon Nash y la teoría de Juegos, Lecturas matemáticas, volumen 24. Universidad Nacional de Colombia

MORRISEY, George.(1997) 'Pensamiento estratégico': construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall. México.

NOSNIK, A. (1991). El análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones. en Fernández, C. (Comp). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

OPAIN,2014, Acerca de OPAIN S.A. Recuperado el 22 de Marzo de 2014 en: <http://opain.co/opain.php>

OBSERVATORIO DE MIN EDUCACIÓN -España, (2011). Recuperado de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>

OBERVU, 2013- Obervu- Resources Recuperado el 24 de octubre de 2013 en: <https://www.ubervu.com/resources/>

PINHEIRO, Carlos Pinheiro, Carlos A.R. (2011). Social Network Analysis in Telecommunications. John Wiley & Sons.

PONCE, Isabel. (2012). Historia de las redes sociales. Observatorio tecnológico. Gobierno de España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Disponible en: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=2>

RODRIGO, DARIO (2008). Comunicaciones de la Organización, México: Ediciones Universidad Católica de Chile.

RODRIGUEZ M, Darío y OPAZO, Pilar María (2009) Comunicaciones de la organización. Ediciones Católica de Chile.

TIRONI, E & Cavallo, A (2001). Comunicación Estratégica. Chile: Taurus.
Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Buenos Aires: Granica.

TORO, J Alberto (2012) La fuerza de los 'stakeholders' en el caso de 'la noria' Ciudadanía crítica y uso de redes sociales en un análisis de la reputación corporativa.

USO DE REDES SOCIALES EN LATINOAMÉRICA VA EN ASCENSO. (n.d), de <http://www.blog.com.co/tecnologia/articulo/uso-redes-sociales-latinoamerica-va-ascenso/13481>

VILLALOBOS, SUSANA (2011). Las redes sociales en el mercado latinoamericano. Obtenido el 31 de octubre de 2011, de <http://estrategias-marketing-online.com/las-redes-sociales-en-el-mercado-latinoamericano/>

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1. ENTREVISTA DIRECTORA DE COMUNICACIONES OPAIN

1. ¿En la estrategia de Comunicación del Aeropuerto El Dorado por qué decidieron ingresar a redes sociales?

Rta: Cuando asumí el reto de dirigir la estrategia de comunicación y posicionamiento del nuevo Aeropuerto Internacional El Dorado decidimos apostar por realizar una estrategia de redes sociales que nos diera la posibilidad de impactar a gran cantidad de públicos de interés a un costo menor del que implicaba realizar una difusión publicitaria en medios tradicionales.

Claro está que sin dejar a un lado la estrategia de fidelización con medios masivos de comunicación lo cual nos da muchos réditos gracias al free press.

2. ¿Según su experiencia por qué se dio la crisis en torno a la marca del Aeropuerto El Dorado?

Sin duda alguna la selección de Vladdo, por parte de nosotros, como el encargado de diseñar la Marca del Aeropuerto. A nuestro parecer fue un excelente trabajo que se dio luego de un proceso dispendioso y luego de ver varias propuestas del logo quedamos muy contentos con el resultado final.

Pero más allá de eso debimos analizar el contexto de este personaje, puesto que en su diario vivir es destacado como un crítico de los problemas, políticos, sociales, económicos, etc. de nuestro país y por esto, es constante generador de polémicas que lo llevan a tener rencillas con varios sectores del país. En este sentido, el logo de El Dorado se volvió la excusa perfecta para atacar a Vladdo y en cierto modo desquitarse por situaciones pasadas. Y esto sin duda alguna fue el detonador de la crisis puesto que no era cualquier personaje, además de todo es una de las personas más influyente del país en redes sociales por la cantidad de seguidores que tiene.

Adicionalmente, teníamos una planeación previa de todo el lanzamiento de la marca del Aeropuerto el Dorado en medios convencionales y redes sociales. Sin embargo, Vladdo decidió actuar de forma autóctona dando a conocer el logo en su red social (twitter) dos horas antes de efectuar la rueda de prensa. Esto también cambió toda la dinámica preparada e hizo que se generara la crisis.

3. ¿Qué conocimiento tiene en Redes Sociales y manejo de activos digitales?

En ese momento de la crisis, no mucho. Por esta razón nos preocupamos por seleccionar a una de las mejores agencias del país en manejo de Redes Sociales quienes estipularon una estrategia alineada al Plan de Comunicaciones.

Esto fue fundamental puesto que junto a ellos preparamos nuestro manual de crisis en medios digitales el cual nos sirvió mucho para reaccionar en el mismo día de la crisis y evitar que el debate se siguiera expandiendo en redes sociales.

Además se le hizo una previa sensibilización a los directivos para que estuvieran preparados si alguno de estos escenarios de crisis sucedía, lo que nos permitió conocer nuestras funciones y alinear esfuerzos para actuar de forma contundente.

4. ¿Quién formó parte de su equipo de trabajo dentro de la crisis y como influyeron en el proceso?

Según lo estipulado en el manual de crisis elaborado, el equipo de crisis fue conformado por:

- **CEO de OPAIN:** Elegido como vocero oficial de la marca a la hora de dar a conocer en cualquiera de los medios digitales o convencionales el nuevo logo del aeropuerto El Dorado, debía conocer el constante avance de la crisis y todo lo que pasaba en redes sociales antes de la rueda de prensa, con el fin de tomar las decisiones necesarias evitando que se llegase a impactar de forma negativa la reputación del Concesionario.
- **Directora de Comunicaciones:** Mi función principal era coordinar las instrucciones de la agencia digital con las necesidades y dudas del CEO. A

su vez, establecer los lineamientos estratégicos junto al director de la estrategia digital para encontrar las mejores soluciones a la crisis.

- **Director de la Estrategia Digital:** Su labor fue fundamental, ya que gracias a su experiencia y conocimiento en el desarrollo de estrategias digitales, propuso acciones contundentes para mitigar la crisis en redes sociales de la mejor manera. Así mismo, debía coordinar el trabajo del Community Manager y del Social Media Reporter
- **Community Manager:** Debía ejecutar todas las acciones planteadas en las comunidades de redes sociales además de detectar los influenciadores más activos del tema.
- **Social Media Reporter:** Su función principal era monitorear constantemente las redes sociales tanto en canales propios como en canales del entorno para proporcionar datos en tiempo real y facilitar la toma de decisiones.

5. ¿Quiénes fueron sus influenciadores en redes sociales para mitigar la crisis?

Esta fue una de las decisiones estratégicas que se tomaron en el comité de crisis, puesto que se decidió involucrar a los medios de comunicación que iban a estar en la rueda de prensa para que dieran a conocer la postura del Concesionario. Además, hicimos una labor de relacionamiento con los periodistas invitados para que en sus cuentas personales de redes sociales también apoyaran la posición del Concesionario y dieran su visto bueno al nuevo logo.

6. ¿Quiénes forman parte de su grupo de consejeros de confianza en temas de redes sociales?

Aquí es muy importante contar con un equipo preparado que entienda la marca, los grupos de interés y las políticas de la compañía, pero sobre todo la experiencia a la hora de implementar una estrategia en redes sociales es lo que cuenta, en

este sentido, mis consejeros de confianza son los estrategas de redes sociales que en este caso la agencia puso a disposición de nuestra empresa.

7. ¿Quiénes son tus “stakeholders” offline principales, a quienes informar de todo durante la crisis?

Los públicos de interés a los cuales debo estar informando cambian según el escenario de crisis que se esté presentando. En este caso, el CEO de la compañía era mi principal público de interés, claro está que los medios de comunicación, las autoridades aeronáuticas y algunas aerolíneas estuvieron muy atentos del desenlace de la crisis.

8. ¿Quiénes son tus “stakeholders” online y cuáles son sus datos de contacto?

En este caso, son los usuarios y visitantes del aeropuerto internacional El Dorado, quienes debían sentirse alegres y conformes con la nueva marca. A cada uno de los que se hacen seguidores de nuestra red social, lo parametrizamos por su nivel de influencia y participación en nuestras redes sociales, datos que son consignados en una base de datos.

9. ¿Cómo monitorizó la crisis de redes sociales?

A través de herramientas de monitorización de redes sociales como lo son Alterian y Radian 6, nuestra agencia de redes sociales nos provee reportes diarios, semanales y mensuales del impacto cualitativo y cuantitativo que nuestra estrategia digital está obteniendo en el mercado. Nos hemos dado cuenta de la importancia de estar escuchando lo que se dice en redes sociales puesto que esto nos ayuda a mejorar en todos los aspectos de la organización y de esta manera implementar planes de choque que beneficien a nuestros públicos de interés.

10. ¿Cómo definió las redes sociales a utilizar para mitigar la crisis?

En los comités analizamos que la mejor manera era atacar la crisis sacándola de las redes sociales puesto que el tema ya había trascendido a los medios de comunicación, quienes estaban pidiendo explicaciones sobre el tema, a su vez, este caso tenía una particularidad y es que las redes sociales del aeropuerto hasta ese día se inauguraban, por lo cual los seguidores eran muy pocos y no se hubiese alcanzado el impacto que requeríamos, en este sentido, la decisión más estratégica fue responder a través de un comunicado de prensa y de entrevistas directas al CEO de la compañía quien debía respaldar el proceso de diseño y selección del logo.

11. ¿Cuáles fueron sus tiempos de reacción y por qué?

Los tiempos de reacción fueron alineados según lo estipulado en el manual de crisis y la monitorización del entorno que íbamos realizando. En este caso a las 3 horas de iniciar la polémica en Redes Sociales decidimos emitir el comunicado de prensa para que las emisiones de las 7:00 p.m. de la noche de todos los noticieros pudieran dar a conocer nuestra postura acerca del tema y el respaldo que dábamos al trabajo de Vladdo.

Esto ya permitió cortar con las especulaciones de que el Concesionario iba a realizar un nuevo proceso público para cambiar la marca del aeropuerto de nuevo y mitigó las inseguridades de que el logo fuera plagiado.

12. ¿Luego de finalizar la crisis esta fue documentada?

Por supuesto, según nuestro manual de crisis de redes sociales que contiene unos formatos de reportes de este tipo de situaciones documentamos la crisis, y no solo eso, también retroalimentamos al equipo de trabajo para evitar que en futuras ocasiones volviera a suceder. Además sabemos que es la manera más fácil de evitar que estas fallas vuelvan a suceder.

Además esta experiencia ayudó a entender aún más a los directivos de OPAIN S.A. la importancia de desarrollar una estrategia digital en el Aeropuerto El Dorado

a tal punto, que en este momento ya tenemos más de 75.000 seguidores en nuestras cuentas de redes sociales y nuestra estratégica es ejemplo en todo el sector aeronáutico de Colombia y Latinoamérica.

8.2. ANEXO 2. ENTREVISTA DIRECTORA DE E-MARKETING CORFERIAS

1. ¿En la estrategia de Comunicación de Corferias por qué decidieron ingresar a redes sociales?

En un principio, desde Corferias, decimos abrir estos canales de redes sociales puesto que era la tendencia del momento y considerábamos que era mejor tenerlos que no tenerlos. A medida que el tiempo ha pasado hemos venido evolucionando en nuestra labor a tal punto de contar, a marzo de 2014, con más de cien mil seguidores en nuestras redes sociales.

2. ¿Según su experiencia por qué se dio la crisis en torno a la marca Corferias, y especialmente a Agro Expo?

Al principio no teníamos un plan de manejo de crisis en redes sociales definido donde se contemplaran los posibles escenarios de vulnerabilidad para nuestra marca, aún más cuando constantemente tenemos que trabajar con contratistas y subcontratistas donde su que hacer al interior de nuestras instalaciones pueden llegar a afectar directamente nuestra reputación.

A su vez, los directivos no reconocían el impacto total que pueden llegar a tener las redes sociales puesto que no lo habían vivido de una forma cercana, por lo cual, la atención que estos canales requerían, en ese momento, era muy tenue y al momento de actuar, para mitigar la crisis, no lo hicimos de forma estratégica y si de una manera muy empírica lo que llevó a agudizar la crisis en vez de apaciguarla puesto que contestamos por canales equivocados, con mensajes poco estratégicos, haciendo que la comunidad que no se había enterado de lo sucedido, hablara del tema y por su puesto las opiniones no fueron a favor de la

marca, puesto que de fondo se estaba hablando de un tema muy sensible, como lo es el maltrato animal.

Y este punto tal vez fue el más importante, puesto que el amor y respaldo que de forma natural se le da a un animal generó una masificación orgánica del video, donde también participaron influenciadores o agencias de protección a los animales que presionaron a Corferias para generar una respuesta.

3. ¿Qué conocimiento tiene en Redes Sociales y manejo de activos digitales?

En este momento conocíamos el gran impacto y beneficio de marketing digital, e-commerce, y la bondad que los ecosistemas digitales proporcionan a la marca. Sin embargo, en redes sociales estábamos dando los primeros pilares de nuestra estrategia digital. Ahí decidimos asesorarnos en la parte de monitorización, análisis y gestión de nuestra estrategia, además en este momento contamos con 12 personas especializadas en gestión de activos digitales que al interior de Corferias, se dedican a la interacción y gestión de Redes Sociales y nuestros canales digitales.

4. ¿Quién formó parte de su equipo de trabajo dentro de la crisis y como influyeron en el proceso?

- **Directora de E-Marketing:** Mi función principal estaba enfocada en establecer la mejores estrategias para detener la crisis luego de obtener la información de monitoreo y de los influenciadores que estaban moviendo el tema en redes sociales. También debía estar en constante contacto con la Dirección de Comunicaciones.
- **Dirección de Comunicaciones:** La función principal de esta área era analizar el impacto mediático que la situación estaba generando e ir monitorizando si el video llegaba a algún tipo de noticiero puesto que esto aumentaba el impacto. A su vez, esta área debía estar informando constantemente a la alta dirección de Corferias donde se tomaría la determinación de cómo actuar en la crisis.

- **Community Manager:** Debía ejecutar todas las acciones planteadas en las comunidades de redes sociales además de detectar los influenciadores más activos del tema.
- **Social Media Reporter:** Su función principal era monitorear constantemente las redes sociales tanto en canales propios como en canales del entorno para proporcionar datos en tiempo real y facilitar la toma de decisiones.

5. ¿Quiénes fueron sus influenciadores en redes sociales para mitigar la crisis?

No contábamos con influenciadores activos que en ese momento pudieran interactuar en la crisis sin que vieran afectada su propia reputación por la crisis. Por lo cual se decidió emitir una opinión oficial desde las cuentas propias de Corferias pero esta se tornó crítica, puesto que nuestra posición no fue clara. Entonces decidimos emitir un comunicado de prensa oficial. Pero en sí, con voceros no contamos.

6. ¿Quiénes forman parte de su grupo de consejeros de confianza en temas de redes sociales?

En este momento está el Community Manager, y los analistas internos que hacen parte del equipo de trabajo son mis principales consejeros. Adicionalmente, por Outsourcing tenemos una empresa de monitorización y análisis de redes sociales quienes nos proveen reportes diarios, informes semanales y mensuales de lo que está pasando en tiempo real en redes sociales y sin lugar a duda eso es muy efectivo para nosotros, puesto que su información nos permite tomar decisiones a tiempo.

7. ¿Quiénes son tus “stakeholders” offline principales, a quienes informar de todo durante la crisis?

El CEO de la compañía y la Dirección de Comunicaciones fueron los públicos de interés con los cuales canalice toda la crisis. Ellos luego debían informar a la Junta Directiva o a los medios de comunicación, según fuera el caso.

8. ¿Quiénes son tus “stakeholders” online y cuáles son sus datos de contacto?

En este caso, son los usuarios, visitantes y/o expositores del centro de exposiciones CORFERIAS, quienes debían sentirse alegres y conformes con la nueva marca. A cada uno de los que se hacen seguidores de nuestra red social, lo parametrizamos por su nivel de influencia y participación en nuestras redes sociales, datos que son consignados en una base de datos.

9. ¿Cómo monitorizó la crisis de redes sociales?

Inicialmente leyendo todos los comentarios que se habían hecho en las redes sociales oficiales de Corferias. Sin embargo, a través de nuestro aliado, una agencia digital, pudimos obtener un reporte al final del día donde ya encontramos las opiniones emitidas en redes sociales parametrizadas por sentimiento, público de interés y nivel de influencia. Esto nos sirvió mucho porque nos dio la posibilidad de ver el panorama completo de la situación de la crisis. Todos estos datos son obtenidos de herramientas de monitorización de redes sociales como lo son Alterian y Radian 6.

10. ¿Cómo definió las redes sociales a utilizar para mitigar la crisis?

Desafortunadamente en ese momento de crisis no contábamos con un manual que nos diera el paso a paso de lo que debíamos hacer por lo cual creímos conveniente a la hora de responder hacerlo por todos los canales, no solo twitter, donde había empezado la crisis. Sin embargo ese fue un error, puesto que a la hora de compartir nuestra respuesta en Facebook lo que hicimos fue alertar a los más de 40.000 fans que teníamos en ese momento de la situación, lo que sin duda generó más viralidad.

A su vez, actuamos de forma desarticulada entre las áreas sin generar un espacio concienzudo donde nos sentáramos a pensar cómo íbamos a actuar y cuál era la estrategia que íbamos a implementar. Sin lugar a duda, esta fue una de las causas de que la crisis durará hasta 3 días, tiempo en el que de forma contundente pudimos articular la mejor respuesta.

11. ¿Cuáles fueron sus tiempos de reacción y por qué?

Los tiempos de reacción no fueron los esperados y se fueron extendiendo según pasaban las horas y realizábamos acciones sin planeación. En primera instancia, decidimos contestar en un término de 6 horas porque creímos que era la manera de detener la crisis. Pero la respuesta resultó ser demasiado escueta y lo que hizo fue generar un sentimiento de indignación en la comunidad. Luego viendo el alcance que tomaba el asunto debimos efectuar varias reuniones que nos llevó a emitir un comunicado de prensa donde el CEO de Corferias explicaba la situación y los correctivos a tomar. Esto lo pudimos hacer, casi 56 horas después de que se publicará el video.

12. ¿Luego de finalizar la crisis esta fue documentada?

No con todo el rigor necesario, como ahora si lo estipula el manual de crisis que diseñamos. Esto se debió a que en Corferias realizamos más de 25 eventos y/o ferias al año y luego de que se acabó Agroexpo debíamos seguir con el plan estratégico de las siguientes ferias, además no tenía el suficiente recursos humano para todas las actividades que debíamos realizar; esto nos llevó a desplazar la documentación de la crisis.

12. Qué estrategia implementaron con el causante de la crisis. ¿Fue contactado?

Identificamos a la página que subió el video en YouTube, pero decidimos no contactarla puesto que consideramos que esto podía ser contraproducente ya que era muy difícil lograr que el video lo bajaran y se podía malinterpretar nuestras acciones lo que hubiera ahondado la crisis.