

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación




**¿QUÉ CONVIERTE UNA INCIDENCIA EN
CRISIS ONLINE? APROXIMACIÓN
CUALITATIVA BASADA EN CASOS DE
TWITTER DE 2013 Y 2014**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Luis Alberto Alejandro Gutiérrez Salas
Código 20100508

Asesor
Daniel Cárdenas Arroyo

Lima – Perú
Julio de 2017



**¿QUÉ CONVIERTE UNA INCIDENCIA EN
CRISIS ONLINE? APROXIMACIÓN
CUALITATIVA BASADA EN CASOS DE
TWITTER DE 2013 Y 2014**

RESUMEN

La presente investigación ofrece a una aproximación cualitativa, basada en análisis de contenido, entrevistas a profundidad y estudios de casos representativos en Twitter durante el 2013 y 2014. La segmentación de los casos se compone de tres categorías, identificables en la coyuntura actual: memes, eventos en curso y denuncias. Con esta selección, se establecen criterios atemporales de análisis, que son relevantes y aplicables a cualquier coyuntura, llegando a identificar lo que trasciende a las incidencias para convertirlas en crisis. Finalmente, se concluye que la crisis se desatará debido a una ineficaz gestión de plataformas, sentimiento negativo de audiencia en torno a la marca. Con estos resultados, se propone rutas de acción para enfrentar estas situaciones en sus diferentes grados.

PALABRAS CLAVE: incidencia, crisis online, twitter, gestión de plataformas, sentimiento negativo.

ABSTRACT

The present research offers a qualitative approach, based on content analysis, in-depth interviews and case studies of representative cases on Twitter during 2013 and 2014. The segmentation of the cases is composed of three categories, identifiable in the current conjuncture: memes, ongoing events and complaints. With this selection, timely criteria of analysis are established, which are relevant and applicable to any conjuncture, reaching to identify what transcends incidences to turn them into crisis. As a result,, it is concluded that a crisis will spread due to inefficient management platforms, negative feeling of audience around the brand. With these results, we propose routes of action to face these situations in their different degrees.

KEYWORDS: incident, online crisis, twitter, platform management, negative sentiment.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha cambiado drásticamente con la introducción de las redes sociales. Las marcas emplean este nuevo modelo para introducir en sus canales de comunicación plataformas como páginas web, perfiles en Facebook, Instagram, Snapchat, Pinterest y Twitter. Considerando esta última plataforma como objeto de estudio de la presente investigación, las amenazas principales que enfrentan las empresas en este escenario son las crisis de reputación *online*, las cuales pueden ser causadas por factores internos o externos (Emre, Çemberci, Erdem, 2016, pp. 3). En este marco, se han desarrollado múltiples investigaciones que analizan el entorno y su implicancia con los medios de comunicación digital. Profundizan en las métricas y en categorizar cada situación, identificando variables para medir sus impactos. Es así que la presente investigación incluye en su despliegue la identificación de variables para describir cada caso, determinando su desenvolvimiento en la curva de crisis.

El desarrollo de una crisis es bastante relativo; pero, por lo general, un ciclo completo —según Paul Remy (2015)— atraviesa tres fases: ignición, expansión y declinación. En la fase de ignición se inicia la crisis y despliega su impacto, es importante la prevención y preparación para evitar el desarrollo del problema. En la segunda fase, la crisis alcanza el clímax. Se realizan estrategias de identificación de características, contención para frenar la expansión del impacto o escalamiento, y solución, para neutralizar las causas del problema y resolverlo desde su raíz. Por último, en la fase de declinación se pretende recuperar la posición previa al desarrollo de la crisis y obtener un aprendizaje de la situación, en orden de llegar a un análisis de circunstancias y desempeño de acciones para prevenir situaciones de riesgo en el futuro (Remy, 2015, pp. 21-28).

Los tipos de crisis en Twitter puede categorizarse en cuatro clases: noticias, eventos en curso, memes y conmemoraciones. Cada una de estas se desprende de una tendencia social, la cual refleja la opinión de un gran número de usuarios que se vuelven populares en un momento específico. Cabe aclarar que cada tendencia tendrá un tiempo de duración acorde a sus características (Zubiaga, Spina, Martínez & Fresno, 2013).

Es importante mencionar que las crisis *online* guardan estrecha relación con las crisis de comunicación. Sobre las estrategias para afrontar estas crisis, la autora Kathleen Fearn-Banks propone 5 teorías: disculpa, recuperación de imagen, decisión, difusión y excelencia. Para efectos de esta investigación, se detallarán las 3 primeras. La teoría de la disculpa, conocida como la reacción que toma el acusado ante sus públicos, pretende defender la reputación e imagen. Tiene 3 variantes la redefinición: donde se niegan o aceptan las acusaciones pero se deja claro que no hubo intención de provocar la situación. La disociación, donde se informa a los públicos que la organización podría haber cometido una falta, pero que en realidad no ha cometido. Y, por último, la conciliación, donde se asumen las responsabilidades y se comunica un arrepentimiento profundo. La teoría de recuperación de imagen se basa en la teoría de la disculpa. La empresa identifica los factores que contribuyen o amenazan su imagen y emplean esfuerzos por mantenerla o cambiarla ante sus públicos. La teoría de decisión aborda la efectividad en la toma de decisiones por parte del comité pertinente (Fearn-Banks, 2017, pp. 17-20).

Las crisis requieren atención inmediata pues el tiempo de reacción ejerce presión directa sobre los efectos negativos que puede causar. Así, es importante reconocer cuáles son las razones que activan el desarrollo de una crisis pues darán el *input* para establecer las estrategias y plan de acción que permita frenar sus efectos negativos (Emre, Çemberci, Erdem, 2016, pp. 3). En esta misma dirección, los autores Pang, Abul Hassan y Chee Yang Chong (2013) señalan que el daño a la reputación se puede mitigar en la medida en que se dé una repuesta en la misma plataforma en la que surge el problema para reducir la posible ofensa.

Emre, Çemberci, Erdem (2016) sostienen que es ideal que las empresas tengan un plan de contingencia antes que se desarrolle una crisis, ya que esta le permitirá convertirla en una oportunidad (Emre, Çemberci, Erdem, 2016, pp. 4).

El empoderamiento de los usuarios está rompiendo las barreras entre lo *online* y lo *offline*. En el contexto actual, López-Fresno señala que “el cliente puede hundirte con solo 120 caracteres” (2011, p. 176), afectando la imagen de una marca en particular e impactando en el *eWOM* (*Electronic Word of Mouth*). De acuerdo a Jalonen (2014), mientras más contenido negativo circule sobre alguna marca, la audiencia tiende a adoptar esa actitud. Además, hay que considerar que en digital todo contenido difundido

por el usuario está emocionalmente cargado, lo que ayuda a identificar la reacción en torno a una marca o situación concreta. Por ello, es indispensable que las empresas realicen un monitoreo constante para identificar problemas o riesgos con potencial de convertirse en una crisis de escala (Jahng y Hong, 2017, p. 4).

Pero, ¿por qué es tan importante lo que dicen los usuarios de las marcas en las redes sociales? Galecio menciona que “muchas crisis empiezan en las redes, allí se canaliza el descontento de la gente y luego salta a los medios tradicionales” (2012, pp. 10-14).

Gracias a este empoderamiento de los usuarios y a la importancia que las marcas les dan a sus redes sociales para relacionarse con sus audiencias, se establece situaciones que afectan directamente a la reputación *online* de la marca. La presente investigación pretende identificar cuáles son los factores que transforman una incidencia en una crisis y qué medidas realiza una empresa al afrontarla para frenar su desenvolvimiento.

METODOLOGÍA

Gracias a la bibliografía consultada, se ha realizado una segmentación de los *tweets* objeto de estudio. De esa forma, se establecen tres categorías: memes, eventos en curso y denuncias. A continuación, se detalla los indicadores de análisis según las categorías identificadas.

Tabla 1

	Casos	Indicadores
Memes	Artesco y Butterfield	<ul style="list-style-type: none"> – Percepción de la imagen de marca. – Creación de <i>hashtags</i>. – Respuesta de la marca. – Sentimiento: burla e ironía.
Eventos en curso	New York Burger y Ripley	<ul style="list-style-type: none"> – Juicios de valor de los usuarios. – Repercusión en medios. – Posturas frente al comportamiento de la marca. – Sentimiento: indignación y rechazo.
Denuncias	Peugeot	<ul style="list-style-type: none"> – Percepción de la imagen de marca. – Cobertura de medios y participación de influenciadores – Respuesta de la marca. – Sentimiento: compasión y empatía.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe aclarar que el establecimiento de los indicadores se determinó por las respuestas y reacciones generadas en cada tweet de estudio y, también, por la bibliografía consultada. En orden de rastrear la información afín a los indicadores, se empleó la herramienta de analítica web *Topsy*. Gracias a ella, se obtuvieron las métricas necesarias para realizar el análisis de contenido que persigue esta investigación. Fue necesario el uso de este recurso en vista que Twitter no proporciona al usuario resultados tan completos.

Por otro lado, el análisis de contenido consistió en un desglose de los *tweets* de estudio en una matriz de elaboración propia, clasificando las respuestas generadas sobre la base de los indicadores propuestos. La clasificación abarcó la colocación de las respuestas en valoraciones negativas o discusiones; además, la cantidad de *retweets*, favoritos, repercusión a otras plataformas virtuales, si tuvo repercusión en medios tradicionales, participación de influenciadores (mencionando la cantidad de *followers* en cada uno de ellos) e impactos totales, con la finalidad de determinar la fase de crisis en la que se encuentra cada caso. Así mismo, se consideró el tiempo de discusión de cada *tweet* para poder ver la escala recorrida en un ciclo de crisis, determinando fases y el tipo al que pertenece.

Por último, se realizaron entrevistas a profundidad, considerando como criterio de selección los agentes que se activan en un ciclo de crisis: community managers, coordinadores de marketing digital, jefe de marketing, ejecutivo de PR, periodistas, ejecutivo de métricas digitales. Las entrevistas a profundidad cumplieron un rol trascendental pues permiten profundizar en el campo de la experiencia de cada uno para comprender el despliegue de los casos.

Gracias a la selección de estas herramientas cualitativas, la bibliografía consultada y las métricas obtenidas, se logra categorizar cada *tweet* de estudio, permitiendo comprender el desenvolvimiento particular de cada caso. Así, se establecen las bases de esta aproximación cualitativa.

RESULTADOS

Siguiendo el modelo de clasificación del artículo *Real-time classification of twitter trends*, entramos a detalle con cada categoría.

1. Memes

El meme, según Oxford, se define como elemento cultural o de comportamiento que se transmite de persona a persona o de generación en generación. En nuestro contexto, se caracteriza por ser un contenido creado por usuarios en Internet que generalmente tiene una línea de humor y/o burla. Esta construcción puede surgir por diversos motivos, principalmente producto de un desliz de comunicación de una marca o experiencia negativa de un usuario con un producto. Suelen tener un gran alcance y tiempo de duración corto. A continuación, se detallará las métricas según cada caso de estudio.

1.1. Caso Artesco

Figura 1



Fuente: Twitter (@MundoArtesco).

Tabla 2

Duración	6:08 a 9:09 p.m.
Valoraciones negativas	14

Discusiones	22
Total de <i>retweets</i>	62
Total de favoritos	32
Repercusión en medios digitales	2
Repercusión en medios tradicionales	0
Participación de influenciadores	4
Impactos totales	19 893

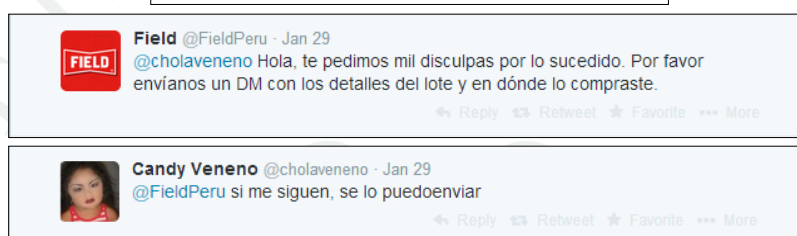
Fuente: elaboración propia.

El acontecimiento tuvo una duración corta: 6:08 p.m. a 9:09 p.m. del 16 de julio de 2013. En parte, puede ser consecuencia de que el *tweet* en mención fue borrado y su viralización recayó en aquellos tuiteros que hicieron captura de pantalla y otras plataformas que se burlaban del hecho. El alcance generado en este caso fue de 19 893 impactos. Con respecto al indicador “percepción de la imagen de marca”, las respuestas principales giran en torno a la incredulidad frente a lo ocurrido. Los tuiteros señalan: “Claro, ahora los *hackers* se dedican a estas cosas, NO ME VENGAN”, “Sí, claro”, “Qué tal floro ah, jajaja”, entre otros. Para la audiencia, la marca no fue transparente y, como no reconoció el supuesto error, los tuiteros exigieron que adopten una postura más transparente; los comentarios: “Sé honesto” y “A mí no me engañas Artesco”, son claros ejemplo de este aspecto. Por otro lado, hay quienes sí aceptaron las disculpas y consideraron que la marca dio una respuesta adecuada. Así, se encuentra lo siguiente: “No te disculpes, estamos seguros que tuviste razones suficientes” y “es la verdad... aunque duela a muchos”. Este *tweet* lo consideré como meme, ya que fue replicado en dos páginas de *fails*, conocidas por difundir contenido humorístico.

1.2. Caso Butterfield

El caso de Butterfield expuesto por la tuitera @cholaveneno tiene un comportamiento similar. A continuación, se detalla los resultados:

Figura 2



Fuente: Twitter (@cholaveneno).

Tabla 3

Duración	5:31 a 9:44 p.m.
Valoraciones negativas	8
Discusiones	8
Total de <i>retweets</i>	56
Total de favoritos	8
Repercusión en medios digitales	1
Repercusión en medios tradicionales	0
Participación de influencers	18
Impactos totales	457 813

Fuente: elaboración propia.

La usuaria @cholaveneno, quien en 2014 tenía 7069 *followers*, expuso una foto-denuncia sobre el producto Butterfield de la marca Field expresando su incomodidad.

El hecho se desató entre las 5:31 p.m. y las 9:44 p.m. del 29 de enero de 2014, generando 457 813 impactos. Al ser influenciador en Twitter, @cholaveneno generó la participación de influenciadores que contribuyeron a difundir el hecho. Cabe destacar que el segundo *tweet* lo escribió porque la marca no se pronunciaba al respecto. Definitivamente, lo que se cuestionaba era la calidad del producto. Las respuestas en este eje giran quizá en torno a una, pérdida de tradición en la fabricación de un producto de antaño. Así, destacan estos testimonios: “JODER, ¿para eso reflatan marcas de antaño? Respeten nuestros recuerdos y a los clientes” y “Hace tiempo que es cartón. Parece que en este lote no hubo control (o mejor dicho se les pasó la mano)”. Esto indica un evidente cambio de percepción con respecto al producto. Una tuitera menciona: “No es cartón, así es butterfield”. A pesar de que la empresa no demoró en responder, @cholaveneno quería una respuesta inmediata. Sus seguidores, ante el silencio de la empresa, sugirieron la elaboración de un video para viralizarlo. Algunos testimonios son: “Haz un video por favor. Igual al de Ripley y lo hacemos viral” y “video viral”. Cabe destacar que la tuitera tuvo la misma idea, pero le dio una oportunidad a la marca, tal como se lee cuando conversa con uno de sus seguidores: “Lo pensé, pero les daré unas horas para reaccionar. Mientras tanto, RT pues!”.

2. Eventos en curso

Esta categoría se caracteriza por narrar acontecimientos que van ocurriendo en la red. Se puede generar discusiones de acuerdo a lo que aparece en el *feed* o de casos que los usuarios trasladan del *offline* al *online* para generar conversación y difusión con la comunidad.

2.1. Caso New York Burger

La tuitera @ximenasp expuso una foto-denuncia en la que se apreciaba a un empleado de la empresa vertiendo aceite en un arbolito frente al local. A continuación, se detalla los resultados:

Figura 3



Fuente: Twitter (@ximenasp).

Tabla 4

Duración	3:42 a 11:42 p.m.
Valoraciones negativas	10
Discusiones	29
Total de <i>retweets</i>	232
Total de favoritos	27
Repercusión en medios digitales	3
Repercusión en medios tradicionales	0
Participación de influenciadores	20
Impactos totales	457 813

Fuente: elaboración propia.

La foto generó bastante controversia, como se puede apreciar en la cantidad de *retweets*, sobre todo porque ocurrió cuando la marca acababa de inaugurar su primer local en el mercado y recibía una fuerte crítica en torno a sus prácticas internas. El acontecimiento se produjo a las 3:42 p.m. del 28 de agosto y se extendió en la plataforma hasta las 11:42 a.m. del 29 de agosto de 2014. La respuesta, dada por la empresa a las 5:32 p.m. del primer día, la reproducimos a continuación:

Lo que se ve en la foto es a un empleado de NYB retirando con una vasija el agua con grasa que se escapó de una bolsa perforada. Todas las noches aproximadamente a la 1am, dejamos los desechos en bolsas para que lo recoja el camión de la municipalidad. Lamentablemente una de esas bolsas estuvo perforada y dejó caer desperdicios líquidos en la jardinera. A la mañana siguiente (hoy) nuestra gerente se percató de lo sucedido y mandó a recoger el mencionado líquido, que es lo que se aprecia en la foto, no es nuestra política dañar el medio ambiente ni afectar el ornato de la ciudad, menos tratándose de una jardinera con un árbol en crecimiento.

Si bien la respuesta se emitió relativamente rápido, no se aclararon las dudas ni se ofrecen disculpas. Por ello, las respuestas de la audiencia circulan en el plano de la indignación: “Realmente repugnante”, “Qué horror. Ese árbol nos está dando vida. Oxígeno eso que necesitamos para vivir. Negligentes”, “PÉSIMO”, son solo algunas percepciones y juicios de valor desatados. Por otro lado, este tema llegó hasta la Municipalidad de Miraflores, quien constató el hecho y aplicó una multa contra la empresa. El acontecimiento causó tal revuelo que tuvo repercusión en plataformas *online* como Canal N, Espacio 360 y Foros Perú. Asimismo, contó con participación de veinte influenciadores y generó 457 813 impactos.

2.2. Caso Ripley

En medio de un contexto de denuncias sobre explotación laboral hacia sus trabajadores, Ripley organizó un desayuno digital en donde invitó a varios personajes del medio, entre los que destacan Útero de Marita (@uterope), Carla García (@esquinabaja) y Álvaro Portales (@alvaroportales). A continuación, se detalla los resultados:

Figura 4



Fuente: Twitter (@uterope, @esquinabaja, @alvaroportales).

Tabla 5

Tuitero	Útero de Marita	Carla García	Álvaro Portales
Valoraciones negativas	4	0	4
Discusiones	8	3	6
Total de <i>retweets</i>	37	23	56
Total de favoritos	5	10	8
Repercusión en medios digitales	0	0	0
Repercusión en medios tradicionales	0	0	0
Participación de influenciadores	11	5	9
Impactos totales	377 042	452 806	58

Fuente: elaboración propia.

Como se sabe, trabajadores de esta empresa canalizaron sus denuncias, a través de un sindicato, sobre las malas condiciones laborales a las que son sometidos. El único canal de comunicación que tienen es la web. Como el problema estaba circulando por la red, la intención de la marca era conversar con los influyentes para que hablen bien de ellos. Entre los distintos invitados, tres se refirieron al tema: Carla García, Álvaro Portales y Útero de Marita. Los *tweets* son los siguientes: “las tiendas por departamento tienen que arreglar la situación laboral con sus trabajadores, no tratar de congraciarse con tuiteros”, “@RipleyEnPeru me invita a un desayuno corp. para conversar conmigo (?) sobre sus “mejoras” laborales 2014. PENDEJOS!”, “jajajaja que tales locazos los de @RipleyEnPeru invitando un desayunito a todos los que apoyemos el sindicato Ripley”.

Carla García generó 452 806 impactos, mientras que Álvaro Portales, 57 694 (acceso parcial) y Útero de Marita, 377 042, respectivamente; es decir, el tema del desayuno Ripley tuvo un alcance total de 829 906. El principal tema de discusión fue el indicador de indignación frente a la acción de la empresa: “Pendejitos”, “Conchanes”, “PR #FAIL”, “Demasiado pendex”, “qué graciosos los de Ripley”. Cabe destacar que Álvaro Portales subió una foto de la invitación, hecho que impactó en la difusión y conversación.

3. Denuncias

Por último, la categoría de denuncias abarca la expresión de malestar de un usuario frente a una situación específica. El usuario afectado usará la mayor cantidad de redes sociales para expresar su descontento y alzar su voz de protesta en la esfera digital, con la finalidad de obtener una respuesta inmediata de la marca y ser respaldado por la red.

3.1. Caso Peugeot

Daniel Subauste y la marca Peugeot son un caso particular. Él usó las plataformas digitales (LaMula.pe, Twitter y Facebook) para decir: “No compres un Peugeot, nunca compre en Braillard”. Debido a que Twitter limita el contenido a 140

caracteres, detalló el problema en un amplio artículo y colgó el *link* en el mismo *tweet*, donde se detallaba la mala calidad de atención y servicio brindados. A continuación, se presenta los datos de dicho *tweet*:

Figura 5



Fuente: Twitter (@_daso_).

Tabla 6

Duración	(21/9) 5:04 a (24/9)10:34 p.m.
Valoraciones negativas	8
Discusiones	11
Total de <i>retweets</i>	46
Total de favoritos	9
Repercusión en medios digitales	16
Repercusión en medios tradicionales	0
Participación de influenciadores	1
Impactos totales	10 727

Fuente: elaboración propia.

En esta oportunidad, el lapso fue mayor: inició a las 5:04 p.m. del 21 de setiembre de 2013 y se extendió hasta el 24 de setiembre a las 10:34 p.m. del mismo día. Si bien el impacto generado en comparación a los otros casos es menor, ya que representa 10 727, el daño se incrementa en la medida en que fue replicado en dieciséis medios *online*, por ejemplo, Gestión, La República, LaMula.pe, entre otros portales. El eje transversal de discusión fue la indignación frente a la comunicación y trato que recibió el consumidor, así como la pésima calidad de respuesta de la concesionaria de Peugeot en Perú. Con respecto a la matriz, destacan ejes como el sentimiento de empatía generado,

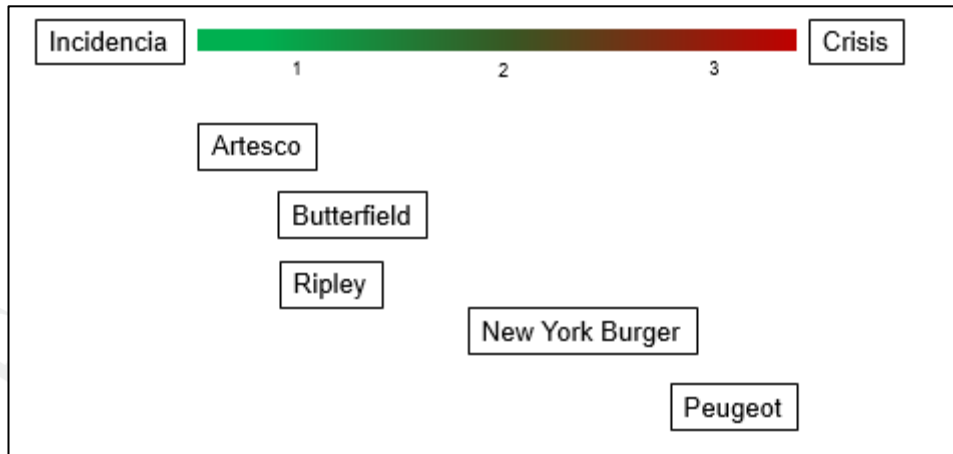
evidente en la siguiente cita: “Ánimos, verás cómo sí volvemos tu historia un viral, PGT se hará responsable. Ya le di RT y la he compartido con familia y amigos”. Como el *tweet* se estaba viralizando rápidamente, en paralelo a la solidaridad también se produjo cierta indignación; por ejemplo: “Asu loco, esta es tu historia? Que vaina #estafa #justicia” y “fea historia :S ponen más y más electrónica a propósito para cobrar mucho en mantenimiento y obligar a ir a talleres oficiales”. Entre las respuestas, destaca también la interacción con influenciadores, quienes ayudaron a que el tema sea replicado en prensa y en otras plataformas virtuales. Uno de ellos fue Luis Carlos Burneo, del *blog* La Habitación de Henry Spencer. La conversación entre ellos consistió en el siguiente diálogo: “Podemos grabar un testimonio sobre tu caso para henryspencer.pe :) – sí! Me interesa mucho que las personas sepan lo que les puede pasar y lo que pueden hacer (o no) al respecto”.



DISCUSIÓN

Tras detallar los principales resultados, presentamos la siguiente figura, donde se sitúa los casos en una escala de crisis:

Figura 6



Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que una incidencia se transformará en crisis si es que la marca pierde el control sobre el problema, repercutiendo en la duración, identificación, sentimiento, alcance e impactos del mismo. Con el propósito de llegar a un análisis más profundo, se contrastará con la información recabada en las entrevistas a profundidad.

1. Memes

En Twitter, los memes pueden expresarse en situaciones puntuales (por ejemplo, en errores de perfiles de marcas). La cuenta de Artesco se ajusta a esta condición. La marca en mención se caracteriza por demostrar una actividad intermitente en la plataforma, difundiendo contenido, pero no de forma constante. Esto ocasiona que la presencia de la marca no sea fuerte, quedando como punto débil ante el desarrollo de eventuales crisis. Luego de navegar en la cuenta y notar los periodos largos de inactividad (meses entre cada contenido), es evidente que un *tweet* donde se insulta a los escolares tenga alta recordación en ese tiempo de navegación.

De otro lado, el reclamo por Butterfield hacia la marca Field también cumple con este lineamiento. En este caso, el usuario usa sus fortalezas en la plataforma (alto número de seguidores y alcance) para quejarse por el producto. La situación no solo generó identificación, también burla. Esto nos lleva a preguntarnos qué marcas son aptas para estar en esta plataforma. Estoy de acuerdo con lo expuesto por A. Salem, *ex community manager* de Bombos, la participación en redes sociales, sobre todo en Twitter, es sumamente necesaria, pues señala que “la gente está conversando de las marcas, hagas lo que hagas” (comunicación personal, el 30 de octubre de 2014). Entonces, podemos sugerir que la clave está en gestionar canales útiles que mantengan la conversación con el usuario y estén acorde a la personalidad de marca e inmediatez de la plataforma. Es necesario que, como marca, estén pendiente de lo que dice la audiencia, a nivel de mantener el contacto con cada comunidad.

Dentro de la estructura de crisis, ambos casos se consideran incidencias; es decir, situaciones que, si bien afectan la percepción de la marca en el escenario digital a través de la creación de *hashtags* y ataques, no llegan a ser significativas. Al ser rápidamente controladas, se interrumpe el desenvolvimiento y escalamiento del problema. Los *community manager* involucrados ofrecen las disculpas correspondientes y se muestran transparentes, evitando que el sentimiento negativo de la audiencia se fortalezca (Fearn-Banks, 2017). Hay que entender que, a mayor intensidad en el sentimiento, mayores probabilidades de que la incidencia tenga más alcance y se vaya desarrollando en la escala. De acuerdo a Remy (2015), se consideraría dentro de la fase de ignición. Las incidencias no llegan a impactar en las ganancias del negocio; es más, ayudan a mapear más situaciones para fortalecer el manejo y direccionar la comunicación del canal. Resulta necesario que los equipos digitales tengan una capacidad de reacción ágil, respondiendo a cualquier duda o comentario negativo.

2. Eventos en curso

Esta categoría es muy peculiar, pues los acontecimientos expuestos son comentados minuto a minuto. Las marcas que están en Twitter y atraviesan situaciones de inestabilidad para la gestión de sus canales deben actuar con rapidez para evitar el desarrollo de reacciones en la plataforma. Con respecto a los casos seleccionados,

notamos nuevamente la falta de consistencia en la elaboración de contenido. Al tener cuentas en Facebook bien gestionadas y con una comunidad sólida, contar con presencia en Twitter sin una correcta estrategia implica una exposición de la marca ante eventuales situaciones de riesgo, como los casos de New York Burger y Ripley. A. Valerga, *community manager* de New York Burger, comentó que el *tweet* en cuestión los afectó al momento de enfrentar el problema, ya que la cuenta de la marca era manejada *inhouse* por una persona no capacitada; es decir, la agencia no era la encargada de hacerse responsable. Sin embargo, tuvieron que enfrentar el problema porque, para la audiencia, el mix de canales es manejado por un mismo equipo. De esta forma, tuvieron que redactar una respuesta que aclare dudas y que siga el lineamiento de voz de marca. Asimismo, menciona que “la gente ya estaba preparada para echarle barro, estaba manchándose la marca” (comunicación personal, el 7 de octubre de 2014). Lo que suele pasar con marcas que participan en Twitter sin estrategia definida es que no saben apropiarse de las conversaciones, por lo que el uso de este canal simboliza un riesgo.

Respecto al caso Ripley, el debate fue más intenso, ya que la discusión fue planteada por tres reconocidos influenciadores: el *blog* Útero de Marita, Carla García y Álvaro Portales. El rol que ellos desempeñan en esta plataforma es crucial, ya que magnifican el alcance e impacto en las redes, además de darle credibilidad al caso en discusión. Los tres participantes de este caso comentaban el accionar de Ripley, quien invitaba a influenciadores digitales a participar en un desayuno en donde discutirían las buenas prácticas laborales de la empresa, esto en medio de las constantes protestas del sindicato de trabajadores para exigir mejores condiciones laborales. La discusión generada por parte de estos tres personajes contribuyó a la carga mediática y a consolidar la percepción de Ripley como un mal empleador.

Plasmando estos casos a la diagramación de Remy (2015), ambas situaciones atravesaron la fase de ignición. No obstante, solo New York Burger trascendió hasta la fase de expansión. Ripley, al no pronunciarse sobre el acontecimiento, no confrontó la comunicación de los usuarios ni los ataques de los tres influenciadores. Si bien la conversación centraba a la marca en un tono negativo, se diluyó, permitiendo que sus efectos no impacten en otras áreas del negocio. En cambio, en el caso de New York Burger, al ser una empresa que recién llegaba al mercado y estrenaba sus redes sociales, la denuncia afectó la gestión de la comunidad digital, ya que convocó la participación de

la municipalidad distrital y medios de prensa *online*. Cabe aclarar que, si bien la presión mediática obligó a que la empresa mejore y fortalezca sus prácticas, esta no perdió el control de la situación, lo que evitó que la crisis se desarrolle.

Resulta apropiado mencionar lo comentado por el periodista Marco Sifuentes, quien sostiene que: “*Facebook* es un espacio en el que, al contrario, la gente quiere ser buena y los mensajes positivos circulan mucho mejor, pero en *Twitter* no es así, en *Twitter* ser un *hater* es lo más común. Tiene que ver más con catarsis que con otra cosa” (comunicación personal, el 7 de noviembre de 2014).

3. Denuncias

La finalidad de exponer o denunciar un caso en *Twitter* es sensibilizar al público acerca de la experiencia por la que están atravesando, ya sean productos que consumen, servicios o atención que reciben. Mediante esta sensibilización, se podrá usar el caso como referente para poner en práctica las acciones emprendidas y eventualmente, si atraviesan la misma situación, repliquen la conducta y actitudes con la marca.

Los usuarios, dentro del marco de *prosumer*, han adquirido cierto empoderamiento en esta plataforma. Daniel Subauste ejemplifica esta situación a través de su denuncia hacia Peugeot, la reconocida marca de autos. Este caso muestra la pérdida en el control del flujo comunicativo por parte de la marca, impactando en el manejo del problema. Peugeot puso en práctica la estrategia de mantenerse en silencio, creyendo que el efecto y descontento pasaría; sin embargo, subestimaron a su cliente. J. García sostiene que: “A nivel de reclamaciones, se podría generalizar en que se debe hacer un rastreo en digital y evaluar si el involucrado tiene alcance o no. Si no la tiene, se soluciona de otra forma para cortar el desenvolvimiento. La crisis se hace real cuando afecta la razón de tu empresa, cuando atenta contra tus objetivos, misión, visión, todo, ahí es gravísimo” (comunicación personal, el 1 de junio de 2017).

El caso del cliente afectado generó empatía e identificación sobre el abuso por el que estaba atravesando. Ello contribuyó a que participen dos factores esenciales para la magnificación de crisis *online*: influenciadores y medios de comunicación. Toda la

comunicación generada llegó hasta la casa matriz en Francia, evidenciando una disrupción en los protocolos con la oficina en Perú. Según el diagrama de crisis propuesto por Remy (2015), este problema atraviesa el ciclo completo de crisis.

Es importante recalcar que a través de la sensibilización se produce como correlación la identificación e indignación entre los seguidores de los denunciantes. Un video testimonial resulta ser la principal amenaza que los *prosumers* de hoy pueden realizar. J. Albarracín, CEO de Quantico Trends, advierte que “si tu calidad era mala, estás en la obligación de mejorar porque todo lo que antes no se notaba, ahora se nota. Ese es el punto” (comunicación personal, el 7 de noviembre de 2014).

4. Conclusiones

Luego de analizar detenidamente los casos, podemos determinar que no todo reclamo y/o ataque en esta plataforma desencadena una crisis. Un mal servicio no tiene por qué convertirse en una crisis a menos que esté alineado con una percepción general y el mensaje sea reforzado por la audiencia. En esta plataforma, al igual que en *Facebook*, siempre se va a producir incidencias que, dependiendo del manejo, pueden transformarse en crisis. Es importante mencionar un criterio importante comentado en la bibliografía: la anticipación. Tener una presencia sólida y adueñarse de la conversación, proponer temas de conversación para enfrentar cualquier reclamo o queja que surja en el futuro harán que el manejo del problema sea más controlado.

Por otro lado, es imprescindible que las empresas tengan una sólida estrategia de comunicación integral con énfasis en plataformas digitales. Cuando una crisis estalla, a través de la inmediatez se puede revertir la percepción, dejando la crisis en un segundo plano. De esta forma, resalta el buen manejo de la situación y el relacionamiento con el público. Las crisis no siempre simbolizan riesgos, sino que representan oportunidades para que las marcas puedan refrescar o cambiar sus enfoques de acción.

Es importante mencionar que ahora el *marketing* debe ser visto como una experiencia “omnicanal”¹, que engloba diversos medios/plataformas y mimetiza los espacios *online* y *offline*. Además, el *customer journey* intensifica el uso de medios digitales para conocer más sobre las marcas. Entonces, fortalecer y cuidar el posicionamiento y lo que dicen de una marca en redes sociales es vital para que cada negocio capte nuevos clientes.

5. Recomendaciones

Basándome en el análisis de cada caso, recomendamos un breve y concreto plan de acción según las categorías de estudio.

5.1. Meme

Cuando la imagen de una marca en particular es blanco de un meme, se recomienda que se identifique la totalidad de contenido difundido por los usuarios, se analice las burlas y se responda a las críticas de acuerdo a su personalidad; es decir, saber adaptar su respuesta a lenguajes y medios concretos para evitar que los memes ganen más exhibición y se posicionen en el público frecuente y potencial. Esta capacidad de reacción no solo demuestra agilidad y creatividad, sino que responde a lo que los usuarios desean sentir: que las marcas son humanas. Por otro lado, se debe evaluar los puntos que forman parte de las burlas para verificar y mejorar, según se requiera, lo que se ofrece al cliente.

5.2. Eventos en curso

Cuando se desarrolla una crisis de este tipo, lo importante es contar con la mayor cantidad de información. Para ello, las empresas deben contar con un servicio de monitoreo para identificar cómo se expone la marca en medios. Esto permitirá tomar

¹ Deloitte define la “omnicanalidad” como la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos.

decisiones rápidas y acertadas para activar los protocolos de acción necesarios y desplegar el comité de crisis. Por otro lado, es necesario elaborar un comunicado completo, incluyendo un resumen de los hechos, testimonios, acciones realizadas, asumir responsabilidades en caso sea necesario y difundir este contenido en las cuentas oficiales de la marca y demás plataformas, adaptándolo de acuerdo a los lineamientos de cada red social. Es imprescindible que, ante hechos como este, se divulgue un solo mensaje que no dé pie a especulaciones ni malos entendidos. Esta acción permitirá reforzar la percepción de preparación, agilidad y disposición ante problemas, fortaleciendo el compromiso de la empresa por satisfacer a sus consumidores y demás *stakeholders*.

5.3. Denuncias

Por último, en el caso de denuncias, fuera de tener la información necesaria y activar el comité de crisis correspondiente, es necesario que la empresa designe a un portavoz que conduzca el caso y transmita todo lo que quiera comunicar. No deben darse espacios de silencio pronunciados, ya que esto genera especulaciones que pueden llegar a ser creíbles. Lo más adecuado para un tratamiento de este tipo es que la marca sea quien controle la situación en los medios de comunicación. De esta forma, transmite seguridad y disposición al solucionar los problemas presentados por sus clientes. En caso el resultado afecte directamente a la empresa, se deben reconocer las responsabilidades y ofrecer las disculpas correspondientes. Si el caso lo amerita, se debe tratar de revertir la mala experiencia a través de acciones de servicio y fidelización.

Finalmente, sugiero que las empresas deben monitorear la conversación en sus redes sociales para identificar el sentimiento que generan sus productos y servicios en los consumidores. Utilizar las redes con este enfoque provee facilidades a las empresas, por ejemplo, de encontrar los *insights* que necesitan para mejorar el funcionamiento del negocio. Aparentemente, las empresas siguen ancladas en el tradicionalismo, tal como lo señala J. Albarracín: “Hoy día la gente está hablando gratis en internet de mil temas, y sin embargo las empresas no están escuchando” (comunicación personal, el 7 de noviembre de 2014).

Además, las empresas deben preocuparse no solo por abrir canales de comunicación en plataformas digitales, sino en hacer un seguimiento constante de la gestión de la misma a través de *softwares* especializados que les brinden la información correcta en el momento oportuno. De esta forma, se podrá tener una toma de decisiones ágil e inteligente. Deben interiorizar que la plataforma cumple el efecto de “bola de nieve” gracias a la inmediatez y carácter replicador. Como señala J. García: “Sí es que la empresa no ha construido una buena presencia en digital, el impacto en la marca puede ser muy negativo, pues se mueve en un terreno inestable donde la capacidad de reacción y respuesta es rápida. Todos los puntos negativos en un momento de crisis en redes sociales saltan, especialmente en el *Twitter*” (comunicación personal, el 1 de junio de 2017). Las incidencias y crisis marcan un aprendizaje de gestión para las marcas; les permite estar más atentos y alertas ante cualquier inconveniente que pretenda impactar en su imagen.



REFERENCIAS

- Cavaller, V., Sánchez Añón, S., & Codina, L. (2014). *Estrategias y gestión de la comunicación online y offline*. Barcelona: España.
- Emre, M., Çemberci Murat., & Erdem Necati. (2016). *The role of social media in crisis communication and crisis management*. Estantul: Turquía.
- Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications. A casebook approach*. Nueva York: Estados Unidos
- Galecio, H. (2012). Conflictividad y manejo de crisis. *Anda news: revista de la sociedad nacional de anunciantes*, 16(122), 10-14.
- Jahng, R. & Hong, S. (2017). How should you tweet?: The effect of crisis response voices, strategy, and prior brand attitude in social media crisis. Reino Unido.
- Jalonen, H. (2014). *Negative emotions in social media as a managerial challenge*. Turku: ResearchGate.
- Pang, A., Abul Hassan, N., & Chee Yang Chong, A. (2013). *Negotiating crisis in the social environment*. Singapur.
- Remy, P. (2015) *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Miraflores: Perú.
- Zapata Palacios, L. (2016). *Industria de la comunicación y economía digital: guía básica del Dircom*. Barcelona, España.
- Zubiaga, A., Spina, D., Martínez, R. & Fresno, V. (2013). *Real-Time Classification of Twitter Trends*. Dublin, Irlanda.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C. (2013). Gestión de crisis: noticias que resurgen años más tarde. Disponible en: <http://cristinaaced.com/blog/2013/08/30/gestion-de-crisis-noticias-que-resurgen-anos-mas-tarde/?utm_source=twitter&utm_medium=evergreen_post_tweeter&utm_campaign=website> (recuperado el 17 de agosto de 2014).
- Egido, A. (2014). Restauración y reputación 'online'. *Ipmark*, 806, 56-57.
- Melero Cano, J. (2014). Reputación online. *Ipmark*, 13.
- Moya, E. (2014). *Inteligencia en redes sociales: despertando el potencial del community manager*. Barcelona: UOC.
- RPP (2014). Los 6 tipos de usuarios en Twiter. ¿Con cuál te identificas? Disponible en: <http://www.rpp.com.pe/2014-04-19-los-6-tipos-de-usuario-en-twitter-con-cual-te-identificas-foto_685690_6.html#foto> (recuperado el 3 de setiembre de 2014).
- Semple, E. (2011). *Organizations Don't Tweet... People Do: A Manager's Guide to the Social Web*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Sánchez, V. & González, F. (2013). Crisis en redes sociales. *Merca 2.0*, 44-56.
- Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Resumen de casos seleccionados.....	8
Tabla 2: Indicadores del caso Artesco	11
Tabla 2: Indicadores del caso Butterfield	12
Tabla 3: Indicadores del caso New York Burger	14
Tabla 4: Indicadores del caso Ripley	16
Tabla 5: Indicadores del caso Peugeot.....	18



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Tweets</i> del caso Artesco	10
Figura 2: <i>Tweet</i> del caso Butterfield	12
Figura 3: <i>Tweet</i> del caso New York Burger	14
Figura 4: <i>Tweets</i> del caso Ripley	16
Figura 5: <i>Tweets</i> del caso Peugeot	18
Figura 6: Escala de crisis e incidencia	20

