



REINVENT YOURSELF, EVERY DAY.

A large, dark purple, rounded, organic shape with a gradient and shadow effect, similar to the Kanlli logo, containing the title text in white.

EL COSTE DE UNA
CRISIS EN REDES
SOCIALES



REINVENT YOURSELF, EVERY DAY.

ÍNDICE

Autores.....	03
Introducción.....	04
Crisis exógenas.....	05
Crisis endógenas.....	09
Conclusión.....	14
Sobre Kanli.....	15

AUTORES



Elena Lostalé Social Media Manager

elena.lostale@kanli.com

Periodista, especialista en radio, redactora especializada en generación y difusión de contenidos en Blogs y Twitter.



Jonathan Liege Operations Director

jonathan.liege@kanli.com

Gestión de estrategia de Marketing Interactivo para clientes como Dunkin Coffee, Perspirex o Makro.

INTRODUCCIÓN

No siempre es posible cuantificar los daños en términos económicos, pero sí resulta evidente el daño que una crisis corporativa en Social Media puede hacer a la imagen de marca y a la reputación de la empresa. Los profesionales que trabajan al frente de redes sociales corporativas saben que para evitar que se dañe la imagen de marca, lo primero que hay que hacer es tomar una serie de precauciones y utilizar el sentido común a la hora de comunicar.

Tan sólo hace falta un tuit para hundir los mercados. Y no se trata de una frase hecha, sino de una realidad: en abril de 2013, Associated Press publicó un tuit que informaba de que Obama había resultado herido tras una explosión en la Casa Blanca. Esta información hizo caer un 1% la bolsa de Wall Street. La agencia de noticias no tardó ni dos minutos en desmentir la información argumentando que su cuenta había sido hackeada, pero en ese tiempo la falsa noticia se extendió como la pólvora y fue retuiteada 4.700 veces. La consecuencia inmediata fue la caída de la Bolsa de Nueva York un 1%.

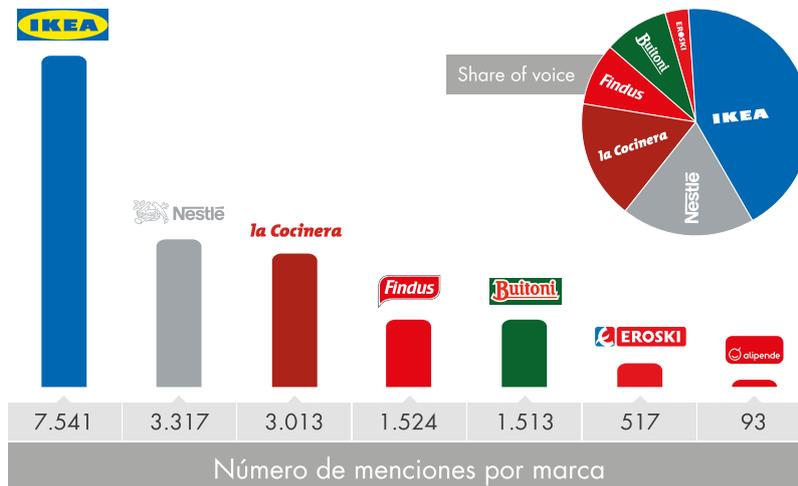
Sirva el ejemplo anterior para evidenciar que una crisis en redes sociales puede salir muy cara. Todas las compañías que tengan un importante nivel de ventas han asistido en alguna ocasión al inicio de una crisis en redes sociales, ya sea crisis de imagen o reputación, crisis de producto o crisis corporativa motivada por cambios en la empresa.

Cuando hablamos de crisis corporativa en Social Media nos referimos a la difusión de todo mensaje que dañe a una identidad social corporativa. Este mensaje es de distinta naturaleza en función de quién lo emite y del hecho que lo motiva: del lado de la marca, puede tratarse de una información incorrecta difundida por la propia empresa o una respuesta inapropiada ante una pregunta incómoda o un hecho polémico; del lado del usuario, puede tratarse de una queja abierta en relación a un producto o servicio, una mala práctica empresarial, etc.

CRISIS EXÓGENAS

Comenzaremos refiriéndonos al segundo de los casos, las que podemos llamar crisis exógenas, que son aquellas que tienen su origen fuera de las redes sociales y de las que el community manager no es responsable; únicamente deberá afrontarlas con prudencia y resolverlas con éxito. Las crisis de producto son buen ejemplo de ello, recordemos el caso de la carne de caballo, que afectó, entre otros, a diferentes marcas de comida precocinada. Ikea, Nestlé, La Cocinera, Findus o Buitoni fueron algunas de las marcas más afectadas en cuanto al ruido que se generó en redes sociales a este respecto.

Ante la noticia de que una de sus lasañas contenía trazas de carne equina, La Cocinera ofreció una respuesta tipo a la decena de usuarios que comentaron en su muro de Facebook al respecto, admitiendo la acusación, pidiendo disculpas a los usuarios y alegando que se debía a un problema de etiquetado, respuesta que tuvo una aceptación plausible y no generó mucha más bola de nieve.



En la otra cara de la moneda podemos citar a Toyota, que protagonizó una sonora crisis en redes sociales después de que los defectos de fabricación en un modelo de vehículo determinado derivaran en un accidente de tráfico en el que cuatro personas murieron. Esto generó una enorme crisis en redes sociales que, además, fue mal gestionada por la compañía al intentar ocultar lo ocurrido en lugar de adoptar una actitud de transparencia para con los clientes, accionistas y medios. Este hecho derivó en una crisis de reputación que hizo que las acciones de Toyota cayeran en picado, y que generó unas pérdidas por valor de 2.000 millones de euros.

Nestlé es otra de las marcas que ilustra un caso de crisis de reputación mal afrontado, con el que se conoció como "Caso Kit-Kat", a raíz de una denuncia de Greenpeace que acusaba a la multinacional suiza de utilizar aceite de palma en sus chocolatinas obtenido a costa de destruir el hábitat del orangután, una especie protegida. La experiencia nos dice que los casos que tienen que ver con la protección de los animales son especialmente sensibles y tendentes a desbordarse.

Nestlé intentó ocultar en un principio que trabajaba con la empresa responsable de la deforestación, censurando muchos de los comentarios que los usuarios dejaron en su muro de Facebook y prohibiendo expresamente la utilización y difusión del logo en el que la palabra Kit-Kat había sido sustituida por la palabra killer (asesino). Este intento de censura y negación no hizo sino caldear aún más los ánimos de los activistas, que echaron más leña al fuego y obligaron finalmente a Nestlé a sustituir a su proveedor Sinar Mars. Incluso se llegaron a realizar [vídeos contra Nestlé](#). En este caso, la crisis se originó por un problema de responsabilidad social corporativa, pero su repercusión mediática hubiera sido inferior de haberse gestionado mejor la comunicación 2.0.



Foto CC: Wikispaces

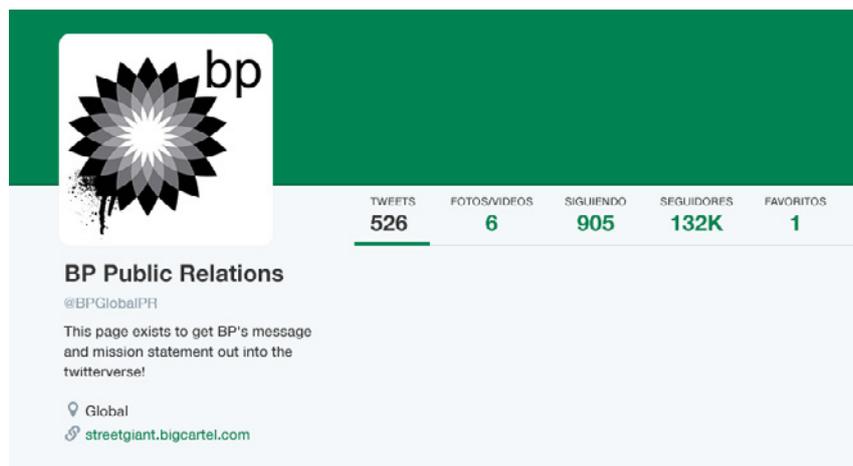
Sin embargo, las crisis exógenas tienen una ventaja, y es que se la mayor parte de ellas se pueden prever, fundamentalmente aquellas que están provocadas por cambios en la empresa: cuando se va a producir un ERE, un cambio en las instalaciones, modificaciones del convenio, negociaciones con sindicatos... todo ello ofrece la posibilidad a que el community manager se adelante y pueda elaborar, junto con la empresa, un plan de comunicación concreto, adecuado a las redes sociales con el objeto de mitigar los efectos negativos de la crisis. Este plan deberá estar en consonancia con el procedimiento general para afrontar crisis en redes sociales que toda empresa debería estipular antes de incursionar en redes sociales.

Aunque no es lo habitual, tal y como hemos comentado en el caso de Associated Press, las crisis en redes sociales pueden estar provocadas por la intervención de un hacker. Y, dentro de la impredecibilidad de las mismas, puede ocurrir que, lejos de provocar pérdidas, genere ganancias. Tal fue el caso de Burger King. Su cuenta de Twitter fue hackeada, y los piratas comenzaron a tuitear ofertas de McDonald's, lo que, en contra de todo pronóstico, permitió a Burger King ganar 30.000 nuevos seguidores. Este hecho nos alerta de lo importante que es elegir contraseñas de seguridad alta, precaución que ha de tomar la persona que abre las cuentas corporativas.

Pero no hace falta ser un hacker para poner en jaque a una poderosa multinacional, sino que cualquier persona dispone hoy en día de un altavoz mediante el cual expresarse y destruir la reputación de una empresa, por grande que sea. Así le ocurrió a la petrolera BP después del vertido en el Golfo de México, que asistió a la creación de una cuenta de Twitter que parodiaba su deficiente manejo de la comunicación de crisis a través de sus medios oficiales. Esta cuenta, @BPGlobalPR, fue en principio tomada como un medio de comunicación oficial de la petrolera, que todavía no tenía presencia en redes sociales y se vio obligada a irrumpir en ellas de golpe, sin plan de ningún tipo ni experiencia en su manejo.



Después de que BP les obligara a través de Twitter a identificar la cuenta como una parodia, los activistas convirtieron la cuenta en un canal de denuncia de sus prácticas en relación con el daño al medio ambiente, tiñendo el logo de negro y simulando que chorreaba petróleo. A día de hoy, esta cuenta está aún activa y cuenta con 135.000 seguidores, 45.000 más que las tres cuentas de Twitter oficiales juntas.



En ocasiones es una foto comprometida la que se convierte en la peor pesadilla de la marca, por su extraordinario potencial en lo que respecta a viralidad. Heineken tuvo mala suerte, sólo eso, pero la compañía lleva más de tres años con dolor de cabeza por una imagen que, en principio, parece hablar por sí sola: banderolas de Heineken abarrotan el escenario de una pelea de perros organizada en Mongolia. Alguien hizo una foto, la subió a las redes sociales... ¡Y se armó un buen escándalo!

La reacción de la compañía fue negar que en algún momento Heineken hubiera patrocinado evento alguno de estas características y ordenó realizar una investigación. Según la compañía, lo que ocurrió fue que el dueño de un club nocturno olvidó retirar las banderolas publicitarias, que se correspondían con un evento realizado el día anterior. Y, aunque en Mongolia las peleas de perros son legales, la marca se apresuró a explicar lo acontecido, negar su vinculación con este tipo de espectáculos e incluso condenarlos. Desde 2011 arrastra este fantasma, hasta el punto de que ha llegado a recurrir a una infografía para explicar qué fue lo que ocurrió, como se aprecia en este tuit de julio de 2014.



Es importante señalar que, en muchas ocasiones, una crisis en redes sociales está precedida de una crisis empresarial de cualquier índole. Esto nos lleva a extraer dos conclusiones: que difícilmente podremos reconstruir una reputación en el medio online sin antes solucionar el problema que la destruyó, y que la realidad de los medios sociales debe estar ya reflejada en los planes globales de comunicación de crisis, independientemente de que se contemplen pautas específicas para tener en cuenta en estas redes.

La existencia de un plan anticrisis debe de ser una prioridad de cualquier empresa con presencia en redes sociales, y este documento debe contemplar diferentes aspectos tales como qué actitud mantener ante diferentes dificultades predefinidas, cómo reaccionar ante un comentario negativo, agresivo, injurioso o malintencionado, dónde se ubica el umbral de lo tolerable, excepciones a las reglas o incluso un manual de participación de los empleados en las redes sociales si se prevé para ellas una dimensión adicional en el ámbito corporativo.

CRISIS ENDÓGENAS

En segundo lugar, nos referiremos a las crisis endógenas, es decir, aquellas que se producen dentro de las mismas redes sociales. Este tipo de crisis suele responder a una mala decisión a la hora de contestar a algún usuario, al borrado injustificado de comentarios o a la publicación de alguna información que pueda entenderse como publicidad engañosa, uso de material con copyright, algún comentario con connotaciones negativas, etc. En definitiva, son consecuencia directa de una mala gestión de los perfiles sociales, achacable normalmente al departamento de marketing.

Por otra parte, los comentarios y las quejas en las redes sociales de las empresas, sobre todo en aquellas de servicios, son algo habitual y no deben preocupar en tanto en cuanto sean comedidas y puntuales, pues normalmente se le da una respuesta satisfactoria y no suelen ir a más. Sin embargo, si el enfado es considerable, si no se ha sabido resolver su problema por las vías adecuadas o si la respuesta no resulta satisfactoria, el individuo puede comenzar a generar mucho ruido y lograr instaurar el caos en la plataforma y frente a la comunidad.

Cuando la intervención de un usuario molesto se ha producido, existen indicadores muy claros que avisan de que está dispuesto a dar mucha guerra, por ejemplo cuando alguien reclama una elevada suma de dinero, o cuando en su primera intervención amenaza con trasladar su denuncia a canales terceros. Ante comentarios agresivos o amenazantes, la manera de proceder será tratando, de manera sutil, de derivar la conversación a canales privados, para evitar que su enfado sea notorio.

El hecho de que conversemos por escrito con un determinado usuario por privado no significa que podamos relajarnos y hablar de cualquier manera, pues el cliente descontento podría hacer públicas nuestras palabras tan sólo cortando y pegando, por lo que la corrección en el trato continuará siendo algo indispensable y habrá que pensar detenidamente qué es lo que se responde y cuál es el mejor modo de estructurar las frases, evitando dejar cabos sueltos o mencionar aspectos que puedan suponerle un nuevo trampolín para el ataque.

Ríos de tinta han corrido sobre las diferentes pautas que se debe seguir en redes sociales ante uno o varios comentarios desafortunados, pero como cada caso es un mundo, lo mejor es que sea de la naturaleza que sea, una crisis en redes sociales se afronte con cautela, transparencia y justicia. La prudencia es una virtud que debe poseer en grandes dosis el community manager, que ha de ser capaz de anticiparse a las consecuencias que puede tener una determinada respuesta. Hablar de más o emitir mensajes con información no contrastada o falsa, así como opiniones personales o políticamente incorrectas terminará en disgusto siempre. Así le ocurrió a Chrysler, cuyo community manager arremetió contra el modo de conducir de los habitantes Detroit de un modo muy grosero, usando el Twitter corporativo.



El plagio en Internet ha sido responsable de un buen número de crisis en redes sociales, lo que hace que nos planteemos la importancia de utilizar contenido propio o, en su defecto, citar siempre al autor. El caso Tulipán fue muy sonado, pues ocurrió que la marca de margarina plagió en su web recetas de un blog, reproduciendo incluso las imágenes, sin pedir permiso ni dar crédito. La situación se agravó cuando se disculpó argumentando que había sido un fallo humano. La explicación y las palabras no fueron las más adecuadas en opinión de los usuarios. De plagio también fueron acusadas las marcas Bershka y Stradivarius, pero reaccionaron mucho más rápido al pedir disculpas y retirar del mercado los modelos en disputa y aclarando la situación públicamente.

Y si el plagio está mal, manipular el número de seguidores que se tienen en redes sociales para aparentar mayor importancia aún está peor. No son pocas las marcas o personajes públicos que han recurrido a este fraude, sobre todo en Twitter, y se les olvida que es tan fácil de detectar como pulsar una tecla. El último escándalo por la compra de followers zombi lo ha protagonizado la cuenta de Twitter de Mariano Rajoy, que en pocas horas registró un incremento de más de 56.000 seguidores. A partir de ese momento la polémica estaba servida: Twitter estalló en un sinfín de comentarios que iban desde la más profunda indignación hasta las creatividades más hilarantes. Esto es demoledor para la reputación de una marca o personaje público.



Este incremento de fans fue especialmente polémico por dos razones: porque se asoció a una rivalidad existente con el eurodiputado de Podemos, Pablo Iglesias, quien había superado al presidente del Gobierno en seguidores, y porque se trataba de *followers* zombi de la peor calidad, muchos de ellos perfiles hueco, que ni siquiera cuentan con foto de perfil y otros muchos perfiles árabes. El gobierno respondió a las acusaciones de compra de seguidores argumentando que su cuenta había sido hackeada.

Sin embargo, una vez que una polémica de este tipo salta a las redes sociales, la chanza está servida. Gran cantidad de tuits inundaron la red social ridiculizando el acontecimiento, desde simples pero ingeniosos comentarios hasta viñetas de dibujantes profesionales, pasando por montajes fotográficos, chistes y, claro está, muestras de indignación.



Autor viñeta Ferran Martín @ferranmartin / www.mundovisual.com

Otro error que puede derivar en crisis es infravalorar las opiniones de los miembros de la comunidad de la marca en Internet, o hacer caso omiso de sus aportaciones tras haberles solicitado previamente su colaboración. Esto le ocurrió a Henkel, quien solicitó la participación de sus seguidores para el nuevo diseño del envase de un lavavajillas para después hacer caso omiso de las propuestas y lanzarlo con un diseño ideado por ellos mismos sin dar ninguna explicación al respecto. Heineken fue más allá, menospreciando a sus seguidores al solicitar ideas para un nuevo diseño de la botella y definir públicamente la acción como “un modo gratuito de conseguir talento”. Los participantes respondieron con una campaña en redes sociales en la que pedían que la cervecera donara los beneficios de 50.000 litros de cerveza a fines culturales.

Tener una mala idea a la hora de lanzar una campaña a través de redes sociales puede suponer que las cosas se le vayan a uno de las manos. Ese fue el caso de la policía de Nueva York, quienes propusieron una acción a través de Twitter sin pararse a pensar en que el tiro podría salirles por la culata. Ocurrió cuando desde la cuenta oficial de la policía neoyorquina invitaron a los usuarios a compartir fotografías en las que aparecieran con un agente, bajo el hashtag #myNYPD (mi Departamento de Policía de Nueva York, por sus siglas en inglés). Lo que pretendía ser una acción amigable y de cercanía al ciudadano se convirtió en una vía perfecta de denuncia cuando los usuarios comenzaron a compartir fotografías que evidenciaban la brutalidad policial.



La última mala idea que hemos conocido la ha tenido Malaysia Airlines, que lanzó la campaña promocional "My Ultimate Bucket List", donde se pedía a los usuarios que realizaran una lista de lugares a los que les gustaría viajar antes de morir. Se trata de una idea ya de por sí desafortunada para que la ponga en marcha una compañía aérea, pero más aún si tenemos en cuenta que ésta ha sido la aerolínea protagonista de las dos peores tragedias aéreas de este año: la desaparición del vuelo MH370 de Malaysia Airlines y el derribo del Vuelo MH17 por parte de rebeldes ucranianos.

Pero no siempre las crisis endógenas se ocasionan por una negligencia o por falta de previsión. Un despiste también puede derivar en situaciones indeseadas. Por ejemplo, el uso de aplicaciones que permiten la gestión simultánea de varias cuentas a la vez favorece que el community manager se pueda equivocar, y tuitear en una lo que debería ir en la otra. Así le ocurrió a la Armada Española cuando la persona responsable de la comunicación 2.0 envió a un mensaje personal anunciando su llegada a otro usuario. Otra recomendación es huir de las respuestas tipo, para evitar casos como el de Domino's Pizza, que le respondió a una usuaria con un mensaje tipo reclamación, cuando en realidad la clienta les felicitaba por una de sus pizzas. Leer y comprender los mensajes, y responder de forma personalizada, evitará meteduras de pata como la mencionada.

Cómo reaccionar ante un comentario agresivo es una de las grandes preguntas. Por norma general, lo recomendable es no perder la educación y asegurarle al usuario que se va a atender su caso de modo prioritario, en caso de que tenga una reivindicación clara. Si se trata de un comentario infundado, o el usuario insiste, conviene recordarle las normas de la comunidad o incluso llegar a expulsarle si las circunstancias así lo requieren. En cualquier caso, lo que nunca se debe hacer es responder del mismo modo agresivo o grosero, pues una marca siempre debe permanecer a la altura.

Esta recomendación no la tuvieron en cuenta en Fnac, cuyo community manager respondió a un usuario en sus mismos términos, con la siguiente respuesta en Twitter: "Hola, aquí los soplapollas. Si quieres podemos gestionarte desde aquí tu suscripción". En esa ocasión les salió bien, pues el enfado del usuario se desvaneció, dando paso a la risa. Pero obrar así es muy arriesgado.



Tampoco fue nada correcto en su respuesta el responsable de Twitter de la compañía US Airways, tras responder de manera grosera a una pasajera que se quejaba por el retraso de un vuelo. La idea que tuvo fue adjuntar una fotografía pornográfica que contaba con dos elementos: una mujer desnuda y un avión a escala. Aunque el tuit se borró rápidamente, estuvo publicado el tiempo suficiente como para que los internautas pudieran hacer una impresión de pantalla y comenzar a compartirlo en redes sociales. Cuando la noticia saltó a los medios de comunicación, la reputación de la aerolínea ya se había visto resentida.

CONCLUSIÓN

En este estudio hemos analizado diferentes casos de crisis que han sufrido grandes marcas en redes sociales con el objetivo de aprender de ellas. Cubre casos tanto españoles como internacionales, sufridos por marcas o instituciones tan importantes como Kitkat, BP, Chrysler o New York Police, entre otras.

No queremos finalizar este trabajo sin antes concluir con cinco recomendaciones de cara a la planificación ofrecidas por expertos de Kanlli. Si necesitas cualquier aclaración sobre cómo aplicarlo a tu marca, no dudes en ponerte en contacto con nuestro equipo de expertos que estarán encantados de poder ayudarte.

1. Planifica, planifica, planifica

La comunicación es un arte con mucha ciencia. Una planificación meticulosa acerca de cómo, cuándo y por qué proceder es lo primero que se debe hacer.

2. Identifica a los decisores

Cuando se genera una crisis, ya es tarde. Antes de empezar, es necesario definir las cadenas de información y centros de toma de decisiones.

3. Mapa de influencia, tanto positivo como negativo

Identificar a los posibles líderes o perfiles influyentes con el objetivo de crear comunidad en torno a la marca y buscar apoyos en momentos de crisis y para comunicarte con ellos de la manera adecuada.

4. Guía de comportamiento en redes sociales para empleados

Los empleados son las personas con más conocimientos poseen de nuestra empresa, por lo que es importante definir cuál debe ser el tono empleado en la comunicación, así como el tipo de contenidos que se van a compartir, qué lenguaje se utilizará, cómo referirse a los interlocutores y qué tipo de intervenciones evitar para que no den pie a una crisis.

5. Planificar los principales riesgos

Todas las empresas tienen unas áreas de riesgo. Estas deben estar identificadas y tener un plan de acción. Si deseas que nuestros expertos te ayuden a realizar una planificación exitosa para el desarrollo de tu marca en redes sociales, ponte en contacto con nosotros.

SOBRE KANLI

Kanli es una agencia de marketing digital que ayuda a las marcas a triunfar en un mundo en constante cambio.

Nuestros servicios ayudan a marcas en la consecución de tres objetivos principales: Engage, Response y Branding.

Partiendo de la planificación estratégica de la marca y sus productos, ayudamos a los clientes a través de servicios específicos como son la creación de ideas, diseño y desarrollo, social media marketing, enlaces patrocinados (SEM), optimización natural (SEO), planificación de medios, marketing de resultados, optimización de conversiones, analítica web y data, entre otros.

El equipo de Kanli tiene el compromiso de publicar varios estudios anuales para ayudar a la mejora del conocimiento del marketing digital.

Otros estudios de Kanli:



Herramientas de Buzz Monitoring (2011)



Google+ un autentico competidor de facebook (2011)



El Auge de las compras sociales (2012)



¡Quiero vender más! (2011)



Blogueros y Marcas (2012)



Sector bancario en redes sociales (2012)



REINVENT YOURSELF, EVERY DAY.

 @kanli

 kanli

 kanli

 brandingcrowds

Principe de Vergara 109
Madrid 28002
+34 91 725 92 20

www.kanli.com