



EL PAPEL DE LOS *SOCIAL MEDIA* EN LA CRISIS CORPORATIVA KIT-KAT
DE LA EMPRESA NESTLÉ

KAREN ANDREA LOPERA OSPINA

JUAN DAVID NIEVES MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN
2016

EL PAPEL DE LOS *SOCIAL MEDIA* EN LA CRISIS CORPORATIVA: KIT-KAT
DE LA EMPRESA NESTLÉ

Karen Andrea Lopera Ospina

Juan David Nieves Martínez

Monografía para optar por el título de Comunicador Social

ASESOR

Ligia Inés Zuluaga Arias

Magister en Educación y Desarrollo Humano

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN
2016

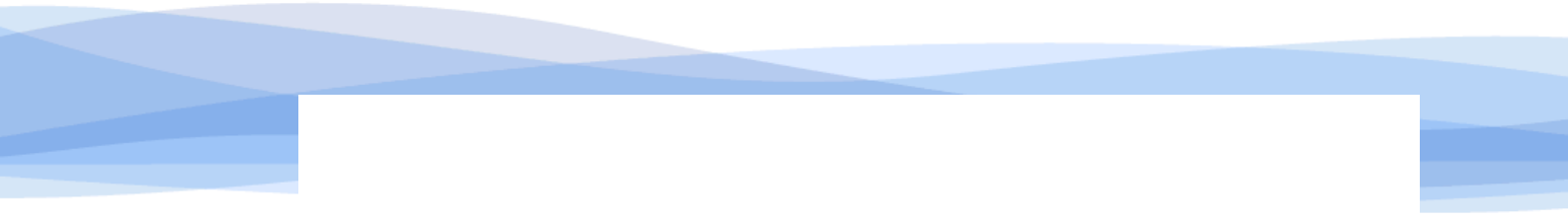
Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, noviembre 22 de 2016.



Dedicamos este trabajo a nuestra familia, que nos ha apoyado durante todo nuestro proceso de formación personal y profesional. También a mi pareja Andrés y a nuestra amiga Leidy.

Sinceros agradecimientos a todos los docentes que acompañaron el proceso de elaboración de nuestro trabajo de grado desde los siguientes cursos:

- V Nivel - Historia de las Sociedades y Modelos de Comunicación: Jhon Jaime Osorio.
- VI Nivel – Epistemología de la Educomunicación: Pablo Andrés Huertas Obregoso.
- VII Nivel – Teorías Cognitivas y del Aprendizaje: María Cristina Loaiza Pineda.
- VIII Nivel – Semiótica de la Educomunicación: Pablo Andrés Huertas Obregoso.
- X Nivel – Etnografía de la Comunicación-Educación: Liliana Ruth Huelgos Sierra.
- X Nivel – Comunicación- Educación y Ciudad: Ligia Inés Zuluaga Arias.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA.....	19
1.3 DELIMITACIÓN TEMÁTICA.....	19
1.3.1 Sujeto.....	21
1.3.2 Tiempo y escenario.....	21
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 General.....	21
1.4.2 Específicos.....	21
2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL.....	22
2.1 INTRODUCCIÓN.....	22
2.1.1 Las relaciones públicas de la empresa a través de los <i>Social media</i>	23
2.1.2 <i>Social media</i> e identidad corporativa.....	24
2.2 COMUNICACIÓN PARA MOMENTOS DE CRISIS.....	25
2.2.1 Manual de crisis.....	29
2.3 LOS <i>SOCIAL MEDIA</i>	29
2.3.1 La esencia de las nuevas tecnologías en las crisis corporativas.....	31
2.3.2 La opinión.....	32
2.4 NESTLÉ.....	32
Misión.....	35
Visión.....	35
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.2.1 Paradigma y enfoque de investigación.....	42
3.2.2 Diseño preliminar de la investigación.....	42
3.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
3.3.1 Entrevista semiestructurada.....	43
3.3.2 Entrevista semiestructurada aplicada a la investigación.....	44

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	45
3.4.1 Fichas de análisis de contenido.....	46
3.5 PARTICIPANTES.....	49
3.6 PLAN DE TRABAJO.....	49
3.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	53
4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS PARA EL ANÁLISIS.....	53
4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL Y DESCRIPTIVO.....	55
4.2.1 Tratamiento del contenido <i>Social media</i>	55
4.2.2 Comunicación para la crisis.....	61
4.2.3 Análisis del discurso RRPP.....	72
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
6. PRODUCTO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN.....	84
6.1 PRESENTACIÓN.....	84
6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	84
6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO O ELABORACIÓN DEL PRODUCTO.....	85
6.4 PRODUCTO.....	86
6.4.1 El papel de los Social Media en la crisis corporativa: Kit-Kat de la empresa Nestlé. Estrategias de comunicación online para el discurso RRPP.....	86
7. REFERENCIAS.....	109
8. ANEXOS.....	112
8.1 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN...	112
8.1.2 Entrevista semiestructurada.....	112
8.1.2 Categorización de entrevista y plan de análisis.....	120
8.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS.....	122
8.2.1 Consentimiento informado.....	122
8.2.2 Consentimiento informado.....	123
8.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	125
8.3.1 Ficha bibliográfica base.....	125
8.4 ARCHIVO Y ENLACES ADICIONALES.....	127
8.4.1 Archivo en Excel adjunto en el CD.....	127
8.4.2 Videos.....	127

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica del problema de investigación planteado.....	12
Tabla 2. Formato de entrevista semiestructurada.....	42
Tabla 3. Ficha de análisis de contenido.....	45
Tabla 4. Plan de trabajo.....	48
Tabla 5. Presupuesto de la investigación.....	49
Tabla 6. Análisis de contenido Greenpeace.....	57
Tabla 7. Clasificación Manejo Comunicación en Redes Nestlé.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Plan de Comunicación para Manejo de Crisis: Esquema de ejecución	27
Figura 2. Logotipo de Nestlé.....	32
Figura 3. Relación entre identidad, imagen y reputación.....	59
Figura 4. Cifras de la Campaña de Greenpeace 2010.....	63
Figura 5. Línea cronológica de hechos en torno a la campaña de Greenpeace contra Nestlé.....	68
Figura 6. Promedio de balance de gestión.....	73
Figura 7. Interacción de la empresa Nestlé con sus usuarios en Facebook.....	92
Figura 8. Promedio.....	99

GLOSARIO

Social media: Plataformas 2.0 que permiten la interacción entre comunidades virtuales, o canal de comunicación dotada de inmediatez, globalización y conectividad.

Relaciones públicas: Es el valor agregado que aportan las organizaciones para promover sus elementos intangibles, mediante el trato con sus públicos.

Crisis corporativa: La transición acelerada de un estado tranquilo y apacible a uno turbulento, una situación de riesgo que pone en peligro el orden, las metas y los proyectos de las organizaciones. También es un acontecimiento extraordinario en un periodo que puede abrir oportunidades.

Estrategia de comunicación: Maniobras comunicativas que se convierten en herramienta para el logro de cumplir una meta específica.

Imagen corporativa: Personalidad de la empresa. Es el rostro, lo que valoriza la identidad.

Reputación online: Conjunto de percepciones. Es fuente de valor intangible. Activo que genera valor, arma vital en situaciones de crisis. Es la opinión del mercado.

Community manager: Puente entre los públicos y las organizaciones teniendo como plataforma los *Social media*. Responsable de gestionar y administrar contenidos alrededor de una marca, afianzan la relación entre comunidades digitales.

Manual de crisis: para manejar la crisis se debe de tener en cuenta los riesgos con anticipación, para así reducir los efectos que se puedan tener a futuro. También se debe de conocer la empresa, y percibir cual es la imagen que se maneja y la comunicación interna y las estrategias externas con las que se conoce la empresa afuera. Es el parámetro que da guía para enfrentar una crisis.

Plan de comunicación: Documento que agrupa la esencia comunicativa de una organización, estrategias de comunicación, políticas, campañas, medios,

recursos, objetivos, operaciones y premisas comunicacionales que determinan el accionar de esta.

Gestión: Configuración de procesos sociales con el propósito de alcanzar ideales u objetivos fijados.

Tabla 1. Ficha técnica del problema de investigación planteado

Título del proyecto de investigación: El papel de los <i>Social media</i>
--

en la crisis corporativa: Kit-Kat de la empresa Nestlé.

Línea de Investigación: Comunicación- Educación.

Sublíneas: Comunicación- Educación y Ciberculturas.

Facultad: Facultad de Comunicación Social, Publicidad y Diseño gráfico.

Programa Académico: Comunicación Social.

**ESTUDIANTE O ESTUDIANTES QUE PRESENTAN EL PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN**

Nombres y apellidos	Dirección electrónica	Teléfonos
Karen Andrea Lopera	Karen.loperaos@amigo.edu.co	3006811028
Ospina	Juan.nievesma@amigo.edu.c	3103947040
Juan David Nieves	o	

RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA: La comunicación digital, en la actualidad ha sido un objeto de estudio muy atrayente debido a la resignificación que le está dando a las dimensiones de varios ámbitos, como es por ejemplo la importancia y significado que se le ha otorgado en el campo corporativo. Las empresas han optado por la vanguardia de las tecnologías volviéndose parte vital y fundamental en momentos tan caóticos como son las situaciones de crisis. En esta línea con el presente proyecto se pretende realizar un seguimiento del caso más relevante que se ha presentado en la empresa Nestlé, encausándose en la relación plataformas digitales (*Social media*)- público objetivo. Estudio que arroja como resultado una opción de acción para Nestlé en este tipo de predicamentos a partir de las conclusiones realizadas.

Palabras clave: Comunicación digital, crisis, *Social media* y Nestlé.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una crisis corporativa se entiende como una situación donde la empresa se enfrenta a agresiones exteriores e interiores, a dificultades que pueden originar problemas graves y afectar su funcionamiento e imagen. El desarrollo y

desenlace de las crisis dependen del tratamiento y manejo que se le aplique, debido a que la compañía debe estar sujeta a diversas estrategias para proteger sus bienes intangibles. Ahora bien, los avances tecnológicos han permitido gestionar nuevas maniobras a la hora de velar por el bienestar de las empresas en circunstancias críticas. La era digital le ha abierto campo a los *Social media* y a su implementación en ámbitos corporativos; los *Social media* son concebidos como “la capacidad y habilidad para compartir, crear, generar, opinar, interactuar, colaborar, comunicar, aprender, descubrir, enseñar, mostrar, intercambiar, participar, en definitiva escuchar y tener voz”*, como lo describe Karina Vélez en su investigación.

Por eso, este mecanismo se ha convertido en uno de los principales ejes comunicativos de interacción en tiempo real que poseen las empresas para difundirse, crear imagen y relacionarse con sus públicos. Estos elementos hacen que se pueda enfocar la atención en el campo de la comunicación digital corporativa en los momentos de crisis de las empresas. Lo mencionado anteriormente con respecto a las crisis de las empresas, corresponde a una situación que se presenta en la realidad, y puede ocurrirle a la mayoría de empresas; el problema se agrava cuando estas herramientas prodigiosas no se manejan adecuadamente para modificar el panorama y el conflicto, en favor de la corporación, mediante los *Social media*.

Para ilustrar lo dicho, tómese por ejemplo el caso de una multinacional con presencia en decenas de países llamada Arthur Andersen; esta empresa se derrumbó pocas semanas después de que saliera a la luz el caso de las cuentas trucadas de la empresa de energía Enron, mismas que debía cuidar. Arthur Andersen no sólo no lo hizo, sino que colaboró con el ocultamiento del hecho a sabiendas de las implicaciones que este acto podía tener.

La empresa Arthur Andersen no había sufrido ninguna explosión en sus oficinas ni sus socios en algún lugar del mundo habían sufrido ataques físicos, tampoco

* VÉLEZ GÓMEZ, Karina. La Web 2.0 en el entorno corporativo. Estudio de caso oficina de prensa Telefónica Colombia. Tesis de Especialización en Periodismo Electrónico. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 2011. p. 56.

sus servidores se habían visto violados por piratas informáticos, pero lo que le ocurrió fue mucho peor que esto: había perdido la confianza del público. La pérdida de este valor intangible tuvo un efecto contundente, pues esta compañía tenía como pilar esta confianza.

La protección de los valores empresariales, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos, ayudó a la empresa a que resurgiera, puesto que así seguiría vigente a pesar de las dificultades, sin embargo no volvió a recobrar el poder que tenía.

Ahora bien, esto llevado a un caso por la línea digital también ha sucedido, con consecuencias igual de nefastas, como son por ejemplo los incidentes que se han presentado en la empresa Nestlé a lo largo de los últimos años, en los cuales ha tenido varios inconvenientes y ha salido relativamente ventajosa de sus crisis, pues Nestlé, a pesar de manejar inadecuadamente los *Social media* en momentos de crisis, tiene fortalezas comunicativas en este ámbito que le permiten mantener su posicionamiento corporativo. Este ejemplo de Nestlé demuestra “el arma de doble filo” que son los *Social media*, como lo advierte Octavio Isaac Rojas Orduña: "con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo debe ser aprovechada por las empresas para informar al público sobre lo que están realizando a favor de la solución de los problemas".*

Para Nestlé, la crisis de este tipo que ha tenido más repercusión fue la que duró del 2010 al 2013, cuando la organización Greenpeace, preocupada por la deforestación de los bosques en Indonesia, publicó una noticia en un vídeo en el que informaba que las barritas de la marca Kit- Kat se fabricaban con aceite de palma de estos bosques, hábitats del orangután, especie con mayor rango de peligro de extinción del país. Nestlé, al no reconocer la realidad, provocó

* ROJAS ORDUÑA, Octavio Isaac. Comunicación en programas de crisis. En: Razón y Palabra [En línea], Diciembre-Enero 2002-2003, [citado 14, septiembre, 2014]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n30/orojas.html>

una llamativa campaña de *Social media* en su contra. A pesar de los comentarios y acciones de los consumidores, Nestlé mantuvo su posición, e incluso empezó a eliminar todos los comentarios en redes sociales que hablaban del tema, una reacción que provocó que los usuarios se unieran y atacaran los perfiles de Nestlé. Esta situación dio paso a ambiente caótico para la compañía.

En los últimos años, especialmente, los *Social media* han ido tomando fuerza y, a su vez, el contenido que se presenta en ellos en momentos de crisis se ha convertido en una pauta de las empresas, aspecto que ha generado un cambio en el manejo de las crisis corporativas. Por esto, es necesario mencionar que las empresas han reconocido, en concordancia con su relevancia, la importancia que tienen los medios sociales en la Web 2.0 y, al mismo tiempo, han generado controversia y han despertado interrogantes sobre su manejo y beneficio debido a su poder destructivo, estabilizador o reconstructivo, dependiendo del uso que se les dé.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA

En la línea de investigación de la universidad, comunicación- educación, mi trabajo encaja en la sublínea de ciberculturas: “las nuevas generaciones se integran a los sistemas sociales desde los consumos tecnoculturales”, pues busco desarrollar el conocimiento de los Social media implementados en una crisis corporativa.

En ese sentido, con la investigación también pretendo profundizar en el comportamiento, la interacción que existe entre este elemento comunicacional y una empresa, y por consiguiente el manejo que se le da en una crisis. Luego, procuro arrojar conclusiones que no solo ayuden a la comprensión de las situaciones y las mismas conjeturas sino también velar porque los resultados del trabajo sean un modelo para enfrentar otras crisis. La visión es descubrir,

obtener información y conocimiento sobre esta temática con el objetivo de volver la perspectiva planteada en un parámetro, y así transmitir el saber adquirido de forma clara.

La investigación “El papel de los Social media en las crisis corporativas de la empresa Nestlé” traza el camino a producir conocimientos útiles para la sociedad que contribuya al desarrollo social de la vida contemporánea, para que así los conocimientos obtenidos dialoguen con la sociedad y la cultura, elegidos después de interpretar las necesidades e intereses de la sociedad actual. Esta investigación genera un saber que sirve para instruir a la sociedad académica en su aporte a la solución de problemas corporativos y comunicacionales, es decir, da un parámetro de soluciones para la relación dual de hombre-máquina que se evidencia tan fervientemente en el siglo vigente. Por consiguiente, con lo explicado se genera progreso mediante este proyecto educativo, pues a consecuencia soluciona problemáticas concernientes al desarrollo cotidiano, debido a que permite el entendimiento de la “mecánica” del concepto de empresa enlazado a los “engranajes” de comunicación y herramienta (los Social Media), para la gestión en momentos de dificultad: una crisis.

De esa forma, este conocimiento adquirido puede transformar a las sociedades de la información y dar pie a bases para la comprensión de las dinámicas del ser humano con su entorno, mediante la tecnología, en donde se presentan procesos comunicacionales complejos, esto lo explica muy bien el documento de la línea de investigación, cuando dice:

El fenómeno de la Cibercultura es acotable únicamente desde un ámbito de transdisciplinariedad; no es visible desde las tradicionales mallas que encierran el saber de lo social, de lo cultural, de lo biológico; precisa de nuevos dispositivos. La inteligencia artificial, las máquinas pensantes, las nuevas generaciones que se integran a los sistemas sociales desde los consumos tecnoculturales, el mundo del trabajo mediado hoy por redes de informaciones, el pensamiento tardomoderno que

habita los entramados de esas mismas redes; éstos y otros avatares del sujeto contemporáneo realizan una operación de engranaje que constituye un campo de investigación propio, de acuerdo con la construcción académica que aquí se reflexiona, del debate Comunicación–Educación y de un trayecto que de él se desprende hacia dicho fenómeno: las Ciberculturas*.

Por lo anterior, la investigación se integra a se integra a esta sublínea, porque busca estudiar la relación del hombre con la tecnología y cómo el funcionamiento de las corporaciones se integra a este estilo de vida, analizando, como dice la Facultad de comunicación social y publicidad *, cómo mediante implementos electrónicos el hombre pretende realizar actividades orgánicas, cómo la comunicación cambia y se moldea a su contexto, objetivos y públicos, con el fin de abarcar, asimilar y filtrar todo este conocimiento para transmitir los saberes obtenidos a la comunidad; buscando interpretar la comunicación expandida que ofrece la actualidad con avance de la telemática y la informática, la cual ha transformado la forma de comunicarnos. Y por este motivo, estudiando la relación hombre- máquina se pueden solucionar problemas que puedan tener tanto las personas que están desarrollándose en este campo del conocimiento como la sociedad en general.

1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo fueron manejados los contenidos en lo *Social media* cuando se presentó la crisis Kit-Kat 2010-2013 en la empresa Nestlé?

1.3 DELIMITACIÓN TEMÁTICA

A raíz de las grandes crisis que ha sufrido Nestlé en las redes sociales, lo *Social media* comenzaron a adquirir un nuevo rol de importancia en la empresa

* FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ. FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD. Línea de investigación Comunicación-Educación. Medellín: Facultad de Comunicación Social y Publicidad, 2007. p. 16.

* *Ibíd.*, p. 16.

para su manejo. Por este motivo Nestlé ha tenido la necesidad de reinventarse, específicamente en el dominio de este campo, fundamentando sus estrategias en su reputación y alcance corporativo, arrojando resultados variables tanto positivos como negativos. Por eso la investigación se enfoca en determinar la función que desempeña Nestlé en el caso Kit-Kat, situación en la que estuvo comprometida su integridad corporativa, enmarcándose en estrategias, arquetipos y ejemplos para lograr entender y manejar adecuadamente la dinámica del tema. Porque

Si las personas más directamente implicadas en la gestión de la reputación online (departamentos de comunicación y marketing, Community managers, etc.) contaran con una formación adecuada y actualizada en un área tan sensible y vital para nuestro éxito como lo es la defensa de nuestra reputación. Prevenir es mejor que curar, y una apuesta decidida por la capacitación interna y la formación evita en muchas ocasiones males mayores. Además, la complejidad técnica y la gran carga de trabajo que supone en ocasiones para los profesionales de la reputación online el resolver satisfactoriamente una crisis hacen que la formación resulte casi siempre la alternativa más rentable*.

La investigación pretende profundizar en el caso Kit-Kat desde el tema de lo Social media, debido a que en el año 2015 varias asociaciones ecologistas como Greenpeace denunciaron que Nestlé utilizaba aceite de palma del distribuidor Sinar Mas, relacionado con la deforestación de las selvas de Indonesia, para sus marcas de chocolatinas como Kit-Kat. Con esto, la empresa Nestlé estaba destruyendo el hábitat del orangután, especie con mayor rango de peligro de extinción del país, y Greenpeace arremetió contra Nestlé con una campaña de activismo en las redes sociales, en la que Greenpeace ganó gran terreno, ya que los ideales de Nestlé de ser parte de

* DEL SANTO, Oscar [En línea]. Reputación Online Para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en: http://www.seacceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

una política de responsabilidad social no se veían reflejados en estas acciones. Sin embargo, una situación que pudo ser manejable si la empresa hubiera comprendiendo que los medios sociales empoderan a los públicos, se convirtió, en solo un instante, en un desastre, pues la imagen de la marca se “manchó” debido a una mala gestión de las relaciones públicas. Este caso demuestra el peso que puede llegar a tener los consumidores de la era digital.

El estudio y análisis de la situación que ha enfrentado esta organización brinda conocimientos básicos para afrontar crisis corporativas empleando ciertos parámetros establecidos que se van ilustrando en el desarrollo de la investigación debido a la fragmentación y descripción del caso. Todo ello con el interés de graficar un patrón para el manejo adecuado de los *Social media* que sirva como guía en un momento de crisis.

Así, esta información puede ser útil para empresas, comunicadores, publicistas e instituciones interesadas en el tema porque proporciona un seguimiento del caso más relevante de la empresa Nestlé, encausándose en la relación entre plataformas digitales y público objetivo, categorías vitales para la investigación, con el fin de indicar unos ítems idóneos para encaminar a un triunfo de reposicionamiento una crisis gestionada por medio de los *Social media*.

1.3.1 Sujeto. Esta investigación tendrá como sujeto los contenidos que se dieron a través de lo *Social media* en la interacción entre Greenpeace y Nestlé.

1.3.2 Tiempo y escenario. Esta investigación se realizó teniendo en cuenta el margen de tiempo del caso Kit-Kat que va desde el día 17 de marzo de 2010 hasta el día 7 de marzo de 2013.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General. Determinar el manejo de los contenidos que se dan a través de lo *Social media* cuando se presenta una crisis corporativa, en la empresa Nestlé: estudio del caso de crisis Kit-Kat.

1.4.2 Específicos

- Identificar elementos claves de los contenidos de las redes sociales producidos por Greenpeace y Nestlé que se dan en los momentos de crisis corporativa, de fase aguda, caso Kit-Kat.
- Analizar las fortalezas y debilidades de las estrategias comunicativas a través de lo *Social media* que se emplearon en Nestlé en el momento de crisis del caso Kit-Kat.
- Evaluar el proceso del manejo de lo *Social media* durante la crisis corporativa, en su fase crónica y post-traumática del caso Kit-Kat por parte de Greenpeace, Nestlé y sus públicos.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las redes sociales han marcado una pauta en el plano digital, en la interacción y en los procesos sociales, han evolucionado la forma de

comunicarnos traspasando la barrera del tiempo y el espacio, situación que ha abierto una puerta al *marketing* digital y ha dado fuerza a nuevas estrategias comunicativas entre una marca y su “público”. Los *Social media* no solo son una plataforma solamente, sino que son una responsabilidad debido a que, precisamente, “los medios sociales generan lazos emocionales con un consumidor activo que es, a su vez, productor de contenidos”*.

Es decir, el “hacedor” de esta labor, el *Community Manager*, tiene una función fundamental a la hora de idealizar la imagen y la articulación comunicativa de una compañía. Para ilustrar mejor este planteamiento, Connie Bensen expresa de manera acertada la definición de la ocupación: “A community manager is the voice of the company externally and the voice of the customers internally”*. El CM es la persona encargada de gestionar estrategias que faciliten la fidelidad de los seguidores a una empresa determinada, de hacerle acompañamiento a estas maniobras y de gestionar estrategias que se deben mantener. Todo este quehacer está integrado al complejo ‘engranaje’ que se genera en una crisis empresarial, en donde su actividad defiende uno de los bienes intangibles más importantes de una corporación: “La reputación online tiene un impacto real y medible en los negocios o empresas y puede afectar directamente a las ventas, la marca, e incluso, al precio de las acciones de las propias empresas”*, como indica Marcelo Ferrando.

2.1.1 Las relaciones públicas de la empresa a través de los *Social media*.

Es importante que una empresa tenga buenas relaciones con sus públicos, clientes, inversionistas, asociados, etc., pues estos son el factor principal para

* AERCO y TERRITORIO CREATIVO [En línea]. La función del Community manager. España. Asociación española de responsables de comunidad, 2009. p. 10. [Citado noviembre, 2015]. Disponible en: <https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>

* BENSEN, Connie. Community Manager Job Description. Making Business Social [En línea], Febrero 2009, [citado, 10 agosto, 2013]. Disponible en: <http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>

* FERRANDO, Marcelo. Gestionar y monitorizar la reputación online en las redes sociales. Vital y esencial para todas las empresas. PuroMarketing [En línea], 2012, [citado, 22 septiembre, 2014]. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/42/10666/gestionar-monitorizar-reputacion-online-redes-sociales-vital-esencial-para.html>

el funcionamiento de las compañías; mantener una buena comunicación con estos dará como resultado, ante una situación de crisis como en el caso de la presentada en su momento en Nestlé, que la empresa sepa cómo actuar y no trate de evadir el problema, pues es algo que está presente y entre más se ignore, posiblemente, más grande se hará. Por esta razón,

Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas*.*

Los *Social media* son una herramienta que si bien no fue inventada para un fin corporativo, gracias a la gran cantidad de público que convoca a las nuevas tecnologías y la globalización, se han hecho parte esencial para acercarse a los públicos; asimismo, ese acercamiento puede ser un arma de doble filo para la empresa, pues si esa relación y comunicación que se da a través de los *Social media* entre empresa y públicos, que debe ser una comunicación recíproca, no se hace de la manera adecuada, puede desencadenar una fuerte crisis en la organización, ya que con la Web 2.0 los públicos actualmente son activos y directa o indirectamente se hacen partícipes de las decisiones internas de la empresa, pues sus voces, comentarios e inconformidades pueden ser escuchadas de forma inmediata por la organización y, por ende, casi de forma

* CASTILLO, Antonio. Introducción a las Relaciones Públicas, citado por RAMOS OSTIO, María José. Relaciones Públicas. 2.0: El uso de los Medios Sociales en la estrategia de comunicación online demarcas ciudad españolas. En: Revista internacional de Relaciones Públicas [En línea]. 2012. Vol. II, no. 3, pp. 71-90. [Citado 17 de febrero, 2014]. Disponible en: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/82/62>

** Web 2.0: Concepto de Tim O'Reilly que en 2005 definió a la Web 2.0 en uno de sus blog de empresa, O'Reilly Radar haciendo referencia al conjunto de sitios Web y aplicaciones de Internet que son producto de la inteligencia colectiva para construir servicios interactivos, en los cuales el usuario siempre es dueño de sus datos y posibilitador de esa información.

también inmediata la empresa debe dar respuesta y no callar, pues puede esto afectar la imagen o identidad que se desea proyectar ante los públicos o *stakeholders*.

2.1.2 Social media e identidad corporativa

La identidad corporativa se refiere a la imagen que la empresa pugna por conseguir, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes: no es sólo la carpeta, los folletos, sino que implica una relación armoniosa entre todas las actividades comunicacionales. Todo lo que la empresa hace, dice y comunica amplía su identidad, consolidándola o debilitándola y creando siempre una opinión en la sociedad. Manejada conscientemente o no, toda empresa o institución tiene una personalidad o identidad corporativa*.

La identidad corporativa e imagen corporativa son el reflejo del trabajo o reputación que la empresa se ha esforzado en conseguir durante determinado periodo de tiempo con pequeños aspectos que se van sumando hasta crear prestigio ante los públicos de la empresa; por ende, es importante ser cuidadosos en las diferentes acciones que la organización realiza, y mucho más en momentos de crisis, pues ninguna empresa está libre de caer ante un problema por cualquier motivo. En estos momentos, lo importante es saber llevar la situación, hacer un uso adecuado de los *Social media*, no permitiendo que la inmediatez del funcionamiento de estos afecten la organización, su prestigio y la imagen corporativa.

2.2 COMUNICACIÓN PARA MOMENTOS DE CRISIS

En este caso, se tiene como objeto de estudio la empresa Nestlé, con sede en la ciudad Vevey, en Suiza. Esta empresa fue fundada en 1866 por Henri Nestlé y hoy es la compañía líder mundial en nutrición, salud y bienestar. El asunto en

* CASSASCOSA NAVARRETE, Rocío. Imagen Corporativa. Blog de E.A. Gaspar Becerra [En línea], [citado, 2 de marzo 2014]. Disponible en: <https://gasparbecerra.files.wordpress.com/2008/11/imagen-corporativa2.pdf>

cuestión es ¿cómo maneja Nestlé los contenidos que se dan a través de los *Social media* cuando se presenta una crisis? Se entiende aquí por crisis lo siguiente:

“Las empresas que se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior. Otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía”*.

La crisis es el momento clave en el que se debe hacer la intervención porque cuando una compañía está pasando por esta situación, se utiliza la comunicación para salvarla, equilibrarla y rescatar lo que está en juego en la empresa para, en primer lugar, proteger sus bienes intangibles, como ya se había mencionado.

Empero, para manejar la crisis se deben tener en cuenta los riesgos con anticipación para lograr reducir los efectos que se puedan tener a futuro. Asimismo, se debe conocer la empresa y percibir cuál es la imagen que se maneja, la comunicación interna y las estrategias externas con las que esta es conocida afuera.

Son muchos los factores que se deben tener en cuenta en momentos de crisis, pero el proceder más audaz es reconocer la clasificación de esta, pues la detección de síntomas da paso al diagnóstico de la situación. Entre estas clasificaciones de las crisis, según Jaume Fita, se encuentran:

Semáforo verde - detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.

Semáforo amarillo - detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.

* FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión, 2000. p. 21.

Semáforo rojo - detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Del mismo modo,

algunas categorías de las crisis son: Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.), crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.), acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.), accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.), eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.), asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.), hechos de tipo económico (bancarrotas, fraude, corrupción, etc.), retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.), ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)^{*}.

Pero, ¿qué puede llegar a causar el enfrentamiento de una empresa contra una crisis? Las variables que se presenten en ese instante lo determinan todo, desde el problema, los implicados, los recursos, el contexto y hasta las demás dimensiones inmersas en la problemática, sin embargo, la herramienta clave que concede la derrota o la victoria a la empresa es la comunicación, su buen o mal uso puede traer repercusiones como: afectar negativamente a la totalidad de la empresa, desacreditar a la organización, reposicionar una marca, fortalecer o, inclusive, puede llegar a generar recordación de una imagen positiva o negativa.

Las anteriores son razones de peso suficientes como para obligar a pensar en lo que se va hacer para manejar una crisis. Fita Jaume nos presenta una guía base para enfrentarla en 4 puntos esenciales:

“a. la identificación, reconocer el problema; b. el enfrentamiento del problema, aceptar implicación y dar

^{*} FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión, 2000. p. 28.

declaraciones; c. su resolución, darle una solución al problema; d. post crisis, analizar consecuencias y buscar la reafirmación de la recuperación de la empresa”*.

Figura 1. Plan de Comunicación para Manejo de Crisis: Esquema de ejecución**



Fuente: propia de la investigación.

Para Robin Cohn*, tener ya estructurado un plan de contingencia materializado en un plan de comunicación para manejo de crisis es algo sumamente vital. Así como tener una respuesta inmediata a la crisis, (las primeras veinticuatro horas suelen ser cruciales), determinar el nivel necesario de comunicación con los públicos externos y las estrategias de comunicación específicas para las diferentes audiencias (clientes, empleados, medios de comunicación, grupos interesados en la organización), controlar la información, analizar los problemas

* Ibíd. p. 32.

** Estructura creada por la autora Karen Andrea Lopera Ospina a partir del texto Comunicación en programas de crisis de Fita Jaume y el texto Comunicación en programas de crisis de Octavio Isaac Rojas Orduña.

* COHN, Robin. The PR crisis Bible. New York: 2000. p. 210.

y discutir las posibles opciones para resolverlos y, por supuesto, tener una persona que tome la decisión final para las diferentes opciones que se deseen tomar.

Un ejemplo de este panorama, puede ser la investigación “Aplicación y efectos de la comunicación corporativa para superar la crisis en la empresa Energen S.A ESP” de Ana Cristina Abad Calle, que presentó:

“como la comunicación corporativa ayuda a superar la crisis en la empresa Energen S.A ESP y cómo puede contribuir a mejorar tanto la comunicación interna como la comunicación externa.”*

Ella buscó diagnosticar esta empresa desde un enfoque “cualitativo, explorativo y descriptivo”*, para luego buscar mecanismos y un plan con el fin de mejorar falencias y problemas de la empresa. La comunicación interna era una de las mayores falencias de la compañía, y esto afectaba al personal y al público. Energen S.A ESP ya ha tenido varias crisis, en las cuales operó de manera directa con resultados óptimos hasta la última crisis presentada, donde la desinformación y desorden brillaron. Así, en vista de este paisaje, dedujo que es necesario implementar un plan de comunicaciones que tenga como elemento base la prevención de diferentes escenarios de crisis.

2.2.1 Manual de crisis. El manual de crisis es una de las primeras acciones que se debe tener al momento de enfrentar una crisis, pues en el manual

Se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento. (...) Quizás este manual contemple el plan de acción para solucionar variables que pudieran anticiparse con claridad dependiendo de la actividad de la empresa. Por

* ABAD CALLE, Ana Cristina. Aplicación y efectos de la comunicación corporativa para superar la crisis en la empresa Energen S.A ESP. Tesis de Especialización en Mercadeo Gerencial. Medellín: Universidad de Medellín, 2005. p. 50.

* Ibíd., p. 50.

ejemplo, si se trata de una industria química, debería contemplarse la posibilidad de un derrame en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados. Este documento debe ser lo más ambicioso posible en cuanto a la cobertura del mayor número de variables de riesgo, sin, por otro lado, convertirse en un texto abrumador y poco práctico*.

2.3 LOS SOCIAL MEDIA

Octavio Isaac Rojas Orduña señala algo muy importante e idóneo a la hora de tratar estas temáticas. Dice el autor:

"Con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo debe ser aprovechada por las empresas para informar al público sobre lo que están realizando a favor de la solución de los problemas".*

En este punto juegan un rol principal los *Social media*, a causa de las posibilidades que brindan. La explosión de los medios sociales en la Internet, como herramientas de comunicación entre las personas, ha atraído el interés de las empresas. Los *Social media* son un conjunto de soportes que permiten enlazar información a través de Internet, conformar redes sociales y comunidades virtuales que interactúan y generan información en La nube. Expertos en la materia como Pablo Di Meglio y Judith González* aseguran que se podría definir esta concepción de los *Social media* como una la evolución del concepto de Mass Media que pone más énfasis en coberturas globales, siendo este un concepto más tradicional. *Social Media* le da un cambio radical

* ROJAS ORDUÑA, Op. cit.

* Ibíd.

* DI MEGLIO, Pablo. Cómo armar un Plan de Acción en Social Media - Interlat [video]. Argentina, 2013. 42 minutos. Obtenido en Internet el 13 de noviembre del 2014. https://www.youtube.com/watch?v=RpAaMlzbbqs&feature=c4-overview-vl&list=PLmHXmBusxzBNHxGfVuGPDzx_ef378Anrw

a este concepto porque hace alusión a la gestión de la información; en la Web 2.0 los usuarios dejan de ser solo público de contenido y pasan a tener un papel activo, a ser generadores de contenido, algo que ha revolucionado la comunicación corporativa.

Es decir, gestionar correctamente los *Social Media* es tener el poder. Según David Coghlan, el trabajo que debe realizar el hacedor de la hazaña del manejo de estas plataformas, el *Community Manager*:

“Es el arte de la gestión eficiente de la comunicación de otros online en las diferentes herramientas idóneas para el tipo de conversación que creamos conveniente con nuestros potenciales clientes (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter, una Página de Fans en Facebook...). Es el rostro de la marca”*.

Hay mucho en juego en toda ocasión en este espacio de la comunicación digital, como lo demuestra la investigación, “La Web 2,0 en el entorno corporativo. Estudio de caso oficina de prensa Telefónica Colombia” de Karina Vélez Gómez.

Ella analiza la transformación en las rutinas productivas y de comunicación en la oficina de prensa de Telefónica Colombia. Tomando como base para la investigación las redes social (*Twitter, Yammer*), los portales *Youtube* y *Flickr* y la plataforma “Prensa Telefónica”. La investigación arrojó conclusiones como: la evidente evolución positiva de la imagen corporativa y su reputación, a causa de su eficaz y constante interacción con el público objetivo, medios de comunicación, periodistas y líderes digitales.

Tanto en esta como en la mayoría de las empresas contemporáneas, el papel del CM ya es obligatorio a causa de lo que conlleva esta responsabilidad de “evangelizador”, moderador y gestor, puesto que posee un potencial que reside

* DEL SANTO, Oscar [En línea]. Reputación Online Para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en: http://www.seacceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

en la capacidad de construir y mantener una relación de confianza con los públicos de la marca, recoger el *feedback* de estos y utilizarlo para proponer mejoras y estrategias para la empresa. Antonio Gallego, presidente de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online) precisa al *Community Manager* como “la persona responsable de sostener y acrecentar las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”*

2.3.1 La esencia de las nuevas tecnologías en las crisis corporativas. La llegada de las nuevas tecnologías ha significado el acceso masivo a toda la información de manera simultánea en cualquier parte del mundo. Esto presenta sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis a causa de que hoy en día estas diferentes plataformas se han convertido en la “realidad virtual” que configura la realidad.

“Las personas que permanecen durante gran parte del día manipulando los sistemas informáticos desestiman que este método está sustituyendo la realidad. Dicha experiencia a través de una múltiple gama de escenarios virtuales como software, dispositivos y aplicativos convierte el hábito natural de los sentidos –base sustancial de la comunicación- en la realidad humana”*.

Este fenómeno resultante convierte a Las nuevas tecnologías de la información en enemigos o aliados en momentos de crisis.

2.3.2 La opinión. En las redes sociales toda la información es una interacción, y esta acción genera “nodos de opinión” conformados por ideales, propuestas o

* DEL SANTO, Oscar [En línea]. Reputación Online Para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en: http://www.seacceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

* SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel, BOTERO MONTOYA, Luis y GIRALDO DÁVILA, Andrés. Modelos de comunicación digital. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín, 2012. p. 50.

líderes de opinión. Según la teoría de la Sociedad de públicos de Mills, expresan sus opiniones tantas personas como las reciben; cualquier opinión manifestada en público es comentada de manera inmediata y eficaz –teoría que se hace evidente en los *Social media*–, mientras que la audiencia son las personas que entran en contacto con un medio de comunicación en concreto o son parte de este (redes sociales). Asimismo, estas plataformas generan el fenómeno del poder social, que es “la capacidad de controlar, modificar, o influenciar en el comportamiento de otra persona”*. Estos entes o personas terminan siendo legitimadores de la opinión pública que, en última instancia, es la que define el imaginario colectivo de una empresa.

2.4 NESTLÉ

Esta compañía se ha venido adaptando a las exigencias del mercado y a la evolución que ha emergido con el tiempo. Tan camaleónica como tradicional, Nestlé maneja un concepto base inamovible a través de los años:

“Comprometidos con mejorar la calidad de vida de los consumidores a través de la nutrición, la salud y el bienestar. Nuestra misión de "Good Food, Good Life" es proporcionar el mejor sabor, la mayoría de las opciones nutritivas en una amplia gama de alimentos en categorías de bebidas y comidas, para toda ocasión, desde la mañana hasta la noche”*.

Figura 2. Logotipo de Nestlé

* BOTERO MONTOYA, Luis. Teoría de públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín, 2007. p. 164.

* NESTLÉ. About us. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://www.nestle.com/aboutus>



El Grupo Nestlé nació gracias a Henri Nestlé, quien adoptó su propio escudo de familia y apellido Nestlé ("Pequeño Nido" en alemán). De esta manera Nestlé se convirtió en la marca y el logotipo de la empresa, una imagen de nido que lleva una reputación, contiene la historia, la labor y los objetivos de Nestlé, imagen que se valora o devalúa día a día en el ámbito del *marketing* digital, en el entorno de los *Social media*.

El trabajo Gerencia de marca desde la comunicación con apoyo al área de mercadeo de Ángela María Montoya Madrigal y Paula Andrea Escobar García, devela parámetros para la construcción de esta investigación en el área de *marketing* debido a su temática dirigida a la implementación de la comunicación como herramienta esencial para la gestión de marca; en general Montoya y García plantean una visión de los resultados de la sinergia de las estrategias de comunicación y las de mercadeo, al igual que la interrelación que existe entre publicidad, relaciones públicas, reputación, manejo de marca y la relación que se puede crear y articular para el éxito de los objetivos de una empresa. Estas investigadoras identificaron los elementos y el papel de ambas áreas, comunicación y mercadeo en las empresas. Ellas a partir de los resultados de la investigación de comportamientos y acciones generalizadas más comunes

en empresas, proponen una serie de estrategias para coordinar la marca con el apoyo de la labor de la comunicación y el mercadeo*.

Con lo anteriormente mencionado, se puede hacer un paralelo coherente entre el *marketing* y la imagen, relación que Nestlé en la actualidad vive con más fuerza en el plano online, ya que a pesar de sus múltiples destrezas comunicativas y publicitarias, tiene ciertas falencias en el manejo de los *Social media* en momentos de crisis que le han llevado a arriesgar uno de sus activos más preciados: la reputación online. Así que esta empresa suiza ha optado

Por uno de los aliados naturales más importantes de la reputación online. El Branding o 'hacer marca' es obviamente absolutamente fundamental para las empresas (...) y huelga decir que va mucho más allá de un simple logo (aunque el logo constituya sin duda un elemento fundamental). El secreto del branding no consiste en nada más ni nada menos que el comprender e internalizar que cada uno (persona u organización) somos nuestra propia marca, y que – específicamente en este medio de la web y las redes sociales – nuestra presencia y nuestras interacciones contribuyen de forma activa a ir moldeando esa marca hasta darle un carácter más o menos único.*

En vista de esto Nestlé ha marcado fuertemente su perfil en el mercado. La estrategia de la empresa está dirigida por varios principios fundamentales. Los productos existentes de Nestlé buscan ser desarrollados por medio de innovación y renovación mientras se mantiene un balance en actividades geográficas y líneas de productos. Según la compañía, su objetivo es ofrecer los mejores y más relevantes productos a las personas, en un ámbito mundial, cualesquiera sean sus necesidades, a lo largo de sus vidas. Estos objetivos y comportamientos están encapsulados en la frase simple, "Good Food, Good

* MONTOYA MADRIGAL, Ángela María y ESCOBAR GARCÍA, Paula Andrea. Gerencia de marca desde la comunicación con apoyo al área de mercadeo. Tesis de Especialización en Mercadeo Gerencial. Medellín: Universidad de Medellín, 2005. p. 7.

* DEL SANTO, Oscar [En línea]. Reputación Online Para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en: http://www.seceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

Life", una frase que resume su ambición corporativa. Nestlé posee un perfil muy marcado:

Misión

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.

Visión

Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Desde que Henri Nestlé primero desarrolló exitosamente su cereal infantil "Farine Lactée", la empresa ha construido un negocio que según esta, ha surgido sobre el principio fundamental que para lograr el éxito a largo plazo, no solo tiene que cumplir con todos los requerimientos legales y asegurar que todas sus actividades sean sostenibles, sino que también tiene que crear valor significativo para la sociedad.*

* NESTLÉ España. Misión, visión y valores, [citado, 18 septiembre, 2014]. Disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores>

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 PARADIGMA Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Desde la parte teórica, un paradigma en la investigación es “un esquema normal admitido y consensuado por una comunidad para enmarcar, encarar, leer, explicar o ver un fenómeno”*, así pues, el método cualitativo es viable para este trabajo de investigación considerando las características del enfoque, debido a que se centra en los aspectos no susceptibles de cuantificación. Pita Fernández y Pértegas Díaz del Complejo Hospitalario Universitario Juan Canalejo en España, definen la investigación cualitativa como:

La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas*.

El enfoque cualitativo, al utilizarse primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones, y por su flexibilidad, se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

“La metodología cualitativa se caracteriza por:

* RAMÍREZ ROBLEDO, Libia Elena; ARCILA, Adriana; BURITICÁ, Luz Elena y CASTRILLÓN, Jairo [En línea]. Paradigmas y modelos de investigación, Guía Didáctica y Módulo. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó, 2004. [Citado 16 de febrero, 2016]. Disponible en: http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/02/0008paradigma_symodelos.771.pdf.

* PITA FERNÁNDEZ, S y PÉRTEGAS DÍAZ, S [En línea]. Investigación cuantitativa y cualitativa. Coruña: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo, 2002. [Citado 17 de febrero, 2016]. Disponible en: http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf

1. Ser inductiva; como consecuencia de ello, presenta un diseño de investigación flexible, con interrogantes vagamente formulados. Incluso, se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto inicialmente, y que ayudan a entender mejor el fenómeno estudiado. (...)
2. Tener una perspectiva holística, global del fenómeno estudiado, sin reducir los sujetos a variables. Quiere esto decir que la metodología cualitativa no se interesa por estudiar un fenómeno acotándolo, sino que lo estudia teniendo en cuenta todos los elementos que lo rodean. (...)
3. Buscar comprender, más que establecer relaciones de causa-efecto entre los fenómenos. “
4. Considerar al investigador como instrumento de medida. El investigador puede participar en la investigación, incluso ser el sujeto de la investigación, puesto que se considera la introspección como método científico válido.
5. Llevar a cabo estudios intensivos a pequeña escala. No interesa estudiar una población representativa del universo estudiado, como plantea la metodología cuantitativa, sino analizar pocos sujetos en profundidad. En este sentido, cabe decir que no se busca la generalización, sino la especificidad de la realidad observada.
6. No proponerse, generalmente, probar teorías o hipótesis, sino más bien generarlas. Es, más bien, un método de generar teorías e hipótesis, que abren futuras líneas de investigación”*.

Finalmente, y como visión metodológica superadora, se ha puntualizado que las ventajas potenciales del método cualitativo es que produce información sólo en los casos particulares que estudia, por lo que es difícil generalizar y sólo se

* Noguero, A. (1998). «Investigación y didáctica de la lengua y la literatura». En Mendoza, A. (coord.). *Conceptos clave en didáctica de la lengua y la literatura*. Barcelona: Ice-Horsori, pp. 61-74.

Cfr. Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.

Cfr. Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. 2 vols. Madrid: La Muralla.

puede hacer mediante hipótesis. Por ello se implementa el método para lograr una mejor solución del problema de investigación.

Se tiene en cuenta que el método cualitativo suministra o provee datos descriptivos de aquellos aspectos impalpables del comportamiento del ser humano y de la vida, como las creencias y actitudes; además, este método es sumamente útil para entender e interpretar los problemas sociales, debido a que le permite a los investigadores estudiar la relación o el vínculo entre las personas, entes sociales y la cultura y, en este caso, una esfera social en el ámbito digital.

Así, debido a las características del problema a investigar, se puede observar en el marco metodológico de una investigación cualitativa, con diseño relativamente exploratorio, es decir, el que consiste en aproximarse al objeto de estudio por medio de herramientas cualitativas y luego se estudia de una manera sistemática y rigurosa. Y ya en esta instancia dar prioridad a la interpretación en el transcurrir del proyecto.

En el ámbito del enfoque se considera posible designar la investigación como estudio cualitativo de casos, el cual es un conjunto de operaciones y actividades que, dentro de un proceso preestablecido, se realizan de manera sistemática para conocer y actuar sobre la realidad. Condición que en sí lleva una:

“...gama de aproximaciones empleadas en la investigación educativa para reunir los datos que van a emplearse como base para la (...) interpretación, para la explicación y la predicción”*,

La cual no se orienta a elaborar lo que acontece en una relación causa-efecto forzada y mecánica, sino de manera focalizada (por lo que se investiga y por la

* SABARIEGO PUIG, Marta; MASSOT LAFON, Inés y DORIO ALCARAZ, Inma. Métodos de investigación cualitativa. En: Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla, 2004. p. 314.
Cfr., STAKE, Robert. Investigación con estudio de caso. 4ªed.r. Madrid: Morata, 2007. pp. 16-17.

intencionalidad investigativa que se tiene), en términos holísticos y flexibles (multi-incidental).

Se trata de una propuesta metodológica que, al igual que otras, logra superar la falsa y hechiza división entre: lo social y lo individual, lo interno y lo externo, lo inconsciente y lo consciente, lo afectivo y lo cognitivo, lo subjetivo y lo objetivo; ya que esa: "...subjetividad (...) presupone superar (el...) conjunto de dicotomías que han caracterizado las producciones teóricas en las ciencias humanas...".*

Sentidos y fundamentos del estudio de caso que dan valor científico al conocimiento que se genera a partir de la parte que nos muestra el todo pero de una manera específica; el fragmento que, como dice Walter Benjamin, "...es el material más noble (para que en...) los pequeños particulares [se descubra...] el acontecimiento histórico total..."*. La divisa con la que Benjamin intentó hallar los orígenes del presente.

Y es que el signo particular sirve para comprender la singularidad, pero además, formas de expresión y comprensión de lo universal, ya que en lo particular hay mínimos de metonimia, de iconicidad; es decir, a través del fragmento se pueden reconocer formas de expresión del todo.

Por ejemplo, como propone Watson-Gegeo:

"La investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos. Para Stake "Los investigadores utilizan dos estrategias

* Ibíd., p. 215.

* Ibíd., p. 12.

para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se puede decir algo sobre ellos como conjunto o clase. (Para ello...) el investigador secuencia la acción, categoriza las propiedades, y hace recuentos para sumarlos de forma intuitiva”*.

María Eumelia Galeano en su libro Estrategias de investigación cualitativa, afirma que el “estudio cualitativo de casos (es) el interés por la singularidad”; precisamente, el estudio de caso es un camino que tiene como punto de partida precisar o delimitar el caso y establecer la intencionalidad investigativa y la temporalidad que se tiene considerada (condición base para la focalización). Es decir, todo estudio de caso necesariamente se debe iniciar elaborando una denominación en la que se precise qué se investiga y para qué.

En conclusión, según el planteamiento, el problema de investigación y los objetivos de esta investigación se trabajarán de acuerdo al enfoque y recursos del paradigma cualitativo y con el tipo de investigación clasificada como estudio de caso.

Dado que el proceso de investigar la crisis específica de Nestlé y sus variables desde la dimensión de los *Social media*, es el caso particular en el cual se sitúa este proyecto de grado, se acude a la metodología cualitativa que se distingue por hacer parte de los estudios humanos y sociales y por la demostración sistemática de los resultados obtenidos.

El estudio de caso es también:

* STAKE, Robert. Investigación con estudio de caso. 4ªed.r. Madrid: Morata, 2007. p. 27.

“una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto o analizado como una entidad”*,

Siendo este tipo de investigación un enfoque desde el cual se puede trabajar de manera diversa el tema de Kit-Kat. De acuerdo con Hernández- Sampieri, un estudio de caso se define como una investigación en la cual “mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría”.*

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La visión metodológica superadora, ha puntualizado las ventajas potenciales que justificarían el empleo del método cualitativo para lograr una mejor solución del problema de investigación: La multiplicidad de objetivos que presenta una investigación, puede exigir una profundización para su adecuado tratamiento, permitiría ampliar las percepciones y la comprensión de los problemas por parte de los investigadores y la posibilidad de utilizar métodos cualitativos para someter a comprobaciones al otro (triangulaciones), descubrir fuentes de sesgos y formas de disminuirlos.

Así, debido a las características del trabajo de investigación a estudiar se puede observar en un marco metodológico de investigación mixto no en todo su rigor sino tomado someramente, con diseño exploratorio, es decir, “orden secuencial. El que consiste en aproximarse al objeto de estudio por medio de herramientas cualitativas sumamente aplicadas. En una segunda etapa se

* RODRÍGUEZ, Jorge. Métodos de investigación cualitativa. En: Revista de Investigación Silogismo [En línea], Julio-Diciembre, 2011. no. 8. [citado día, mes, año]. p. Indicar la página que se está citando del artículo. Disponible en: <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

* HERNANDEZ SAMPERI, Roberto. COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. 5 Edición. Editorial. Escuela Superior de Comercio y Administración. México, 1991. Disponible <http://es.slideshare.net/albescas/metodologa-de-la-investigacin-hernandez-sampieri-8385385>

utilizan los instrumentos de tipo cuantitativo con el propósito de profundizar el análisis”* de resultados. Y ya en esta instancia priorizar la interpretación en el transcurrir del proyecto.

3.2.1 Paradigma y enfoque de investigación. La investigación se enmarca en el método cualitativo por considerar las características del enfoque las más adecuadas para el desarrollo de los objetivos de investigación. Asimismo, se lleva a cabo el análisis, tomando como punto de partida el Estudio de caso, que es una investigación sobre un “individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad”*, que es visto y analizado como una entidad; con este tipo de investigación se puede trabajar de manera idónea el tema de la crisis de Kit-Kat de la empresa Nestlé.

3.2.2 Diseño preliminar de la investigación. La investigación documentada trae consigo una responsable mirada de los investigadores, ya que se trabaja sobre documentos de fuentes *Social media*, lo que obliga a un análisis correcto y a profundidad del tema seleccionado, por esto es necesario conocer las características de este enfoque de investigación:

- Utiliza documentos visuales; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.
- Realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.
- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas y orientar otras fuentes de investigación.
- Puede considerarse como parte fundamental de investigación científica la visión de los especialistas.

* REICHART CHS, Cook TD. Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos. En: Cook TD, Reichart ChR (ed), 48 p. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata, 1986.

* RODRÍGUEZ, Jorge. Métodos de investigación cualitativa. En: Revista de Investigación Silogismo [En línea], Julio-Diciembre, 2011. no. 8. [citado 2, 09, 2015]. p. 40. Disponible en: <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

- Se realiza de forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser la base para la construcción de conocimientos.

3.3 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la escogencia de las técnicas e instrumentos de generación de información se tuvieron en cuenta los criterios de pertinencia de acuerdo con las condiciones de la investigación. Las técnicas específicas que se utilizaron durante la investigación son:

3.3.1 Entrevista semiestructurada. Se ha determinado que la entrevista más adecuada para implementar en la recolección de información pertinente a este trabajo sería una entrevista de tipo semiestructurada, pues esta a su vez requiere de cierta preparación e investigación, permitiendo llevar a cabo un modelo de preguntas preparadas con anterioridad; sin embargo, da lugar a que mediante el desarrollo de la entrevista surjan más preguntas que ameriten ser resueltas y, además, posibilita una conversación más amena y menos formal que la estructurada, situación que puede favorecer para que tanto el entrevistador como los entrevistados se sientan más cómodos y la información surja de manera más natural.

La entrevista semiestructurada es definida por un grupo de estudiosos de la rama de la medicina de la ciudad de México, Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández y Varela Ruiz en su investigación:

“La entrevista, recurso flexible y dinámico” como una entrevista que presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar

términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos*.
 (Actitud de escucha).

3.3.2 Entrevista semiestructurada aplicada a la investigación. Esta entrevista esta direccionada para un especialista clave que posea conocimiento que tiene que ver directamente con el diseño e implementación de la situación Kit-Kat por su trayectoria en el medio. En el proceso de diseño de este instrumento se generó un protocolo que especifica los siguientes pasos a seguir: determinar presentación de la entrevista y su respectivo consentimiento informado. Diseñar una batería de preguntas iniciales para orientar la entrevista (estas preguntas estarán basadas en los objetivos de la investigación y en las categorías teóricas que orientan el estudio). Proceder a realizar la entrevista con una guía de preguntas predefinidas o una lista de los principales temas, pero se tiene la flexibilidad para introducir preguntas adicionales o reformularlas, precisar conceptos, inquirir detalles o cambiar el orden de las preguntas. El entrevistado tiene más libertad para responder a las preguntas. Igualmente, se deja en claro que las entrevistas se grabarán y se transcribirán sobre fichas de contenido para su posterior análisis. A continuación se muestra el formato de la entrevista.

TABLA 2. Formato de entrevista semiestructurada

Tipo de Entrevista	Semiestructurada
Entrevistado	
Pertinencia del entrevistado	
Entrevistador	Juan David Nieves Martínez Karen Andrea Lopera Ospina
Batería de preguntas	
1. ¿Cómo pudo haber estado mejor preparado Nestlé en el campo de las	

* DÍAZ BRAVO, Laura, TORRUCO GARCÍA, Uri, MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Mildred y VARELA RUIZ, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. En: Elsevier. Investigación en Educación Médica [En línea]. (2013). Disponible en: http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20ENTREVISTA.pdf

relaciones públicas 2.0 para enfrentar un tipo de crisis como la de Kit-Kat?
2. ¿Qué contenidos debió administrar Nestlé, de qué forma y en qué tono para gestionar las redes y plataformas cuando se presentó la crisis?
3. ¿Hay algún mecanismo o pasos a seguir para proteger la reputación online? ¿Cuáles son?
4. ¿Al gestionar la comunicación a través de los <i>Social media</i> , esta adquiere un papel determinante en una crisis? ¿Por qué? Explícalo.
5. ¿Cuál fue el verdadero impacto de las fortalezas y debilidades comunicativas que se evidenciaron en la crisis Kit-Kat, por parte de Nestlé?
6. Describa la mejor opción según su conocimiento sobre el tema ¿Cómo pudo haber manejado los contenidos desde una buena gestión de la comunicación en los <i>Social media</i> la empresa Nestlé para darle solución a la crisis Kit-Kat y tomar ventaja de esta? *

Número de entrevistas realizadas: 3

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En resumen, para el análisis de la información se diseñaron matrices que dieron cuenta de patrones, recurrencias, vacíos, tendencias, convergencias, contradicciones, levantamiento de categorías (RRPP, Social media, comunicación para la crisis), análisis de datos, análisis de contenido, muestreo de las dimensiones que apuntan a causas, consecuencias y soluciones, lectura cruzada y comparativa de hallazgos para obtener una síntesis comprensiva de la realidad que se estudia en este caso y reflejar un posible panorama comprensible. La validación de esta información se llevará a cabo por triangulación de los referentes teóricos y el cruce de los análisis obtenidos en cada una de las técnicas de registro de información aplicadas en la investigación.

* Tabla creada a partir de los objetivos que se querían responder por los autores de la investigación.

3.4.1 Fichas de análisis de contenido. Este estudio exigirá la revisión audiovisual y documental de las partes implicadas en la crisis y su interacción, al igual que la producción de sus públicos en los *Social media*, en el material audiovisual, comunicacional y publicitario. De allí se reconocerá las respectivas unidades de clasificación que contienen elementos útiles para la investigación. Además, este tipo de análisis también produce datos de forma numérica, pero los sostiene e integra con un mayor esfuerzo interpretativo.

La ficha de análisis de contenido es un recurso en el que se plasma la información más relevante de una obra, artículo, etc., sobre un tema investigado y que, posteriormente, sirve como elemento de sustentación del tema por las características que esta posee, sin necesidad de volver a la obra. A continuación, la Universidad Nacional del Centro del Perú utilizaron para definir este tipo de herramienta.

Supongamos que leyendo un artículo sobre dislexia nos interesa la incidencia de la misma en la población infantil. Abrimos ficha con ese tema basándonos en un autor que estamos leyendo y ponemos lo más interesante que dice sobre dicho tema, de modo que se pondrá entre comillas si es textual y siempre haciendo mención de la página en la que encontramos dicho contenido. Luego al leer otros libros o artículos encontramos otros datos sobre lo mismo (lo cual es colocado en la misma ficha). Todo va quedando registrado en la misma ficha*.

Según el texto publicado por esta universidad, la ficha puede contener ideas o datos de otro, observaciones personales, ser textual o resumir el texto. El siguiente es un ejemplo del formato de la ficha.

Tabla 3. Ficha de análisis de contenido

* UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ. Ficha de análisis de contenido. Perú: Facultad de Educación Escuela de Lenguas, Literatura y Arte, 2015. p. 1. [En línea]. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwju54D5h6vPAhUEJx4KHevqDtsQFggeMAA&url=https%3A%2F%2Fwalcero.files.wordpress.com%2F2012%2F08%2Fficha-de-anc3a1lisis-de-contenido.docx&usg=AFQjCNG333iARjyEs8V11UgoaQXVshAMbQ>

Ficha de análisis de contenido		
Analista: Karen Lopera Ospina Juan David Nieves Martínez	Fecha del análisis:	Tipo:
Medio de difusión:	Autor:	Fecha de difusión:
Síntesis:	Duración:	Traducción:
Target:	Audiencia (apreciación):	
Material visual:		
Figuras retóricas del lenguaje audiovisual:		
Esquema: Estructura.	Apreciación visual: colores, cantidad de imágenes, secuencia lógica, si están acompañadas de aclaraciones. Tipo de imágenes: Fotografías, esquemas, gráficos, etc. (Análisis descriptivo del discurso iconográfico, es decir aquel análisis que se hace sobre el soporte que sostiene a las imágenes). Contemplación de sus	Análisis del discurso: Lenguaje, calidad del lenguaje que se estructura con características y códigos propios y que posee características que la habilitan para representar la realidad. (Carácter evaluativo que tiene en cuenta la impresión que estas imágenes han tenido sobre el receptor).

	códigos específicos.	
Inicio:		
Medio:		
Final:		
Denotación:		
Connotación:		
Narrativa:		
Respuesta de contraparte:	Análisis de respuesta contraparte:	
Conclusiones:		
Observaciones:		

Número de fichas realizadas: 5

3.5 PARTICIPANTES

- En el caso específico de esta investigación serán observadas la organización Greenpeace, la empresa Nestlé y la reacción de los públicos frente al tema que se expone en la crisis corporativa Kit-Kat. Se elegirán los *Trending topic* más relevantes que circularon del año 2010 al 2013.
- La entrevista semiestructurada está dirigida a dos especialistas clave que hacen parte del mundo digital o corporativo de manera activa y profesional, que tiene conocimiento sobre el tema en empresas y que tienen que ver directamente con el diseño, arquitectura e

implementación de propuestas *Social media* y relaciones públicas online.

- Este estudio exigirá la revisión documental de los *Social media* de Greenpeace y Nestlé, al igual que de las plataformas digitales alternas de líderes de opinión cuando se presentó la problemática. Se analizará el contenido clave desde el día 17 de marzo de 2010 hasta el día 7 de marzo de 2013. Los artículos seleccionados deben dar cuenta de las diferentes posturas y cosmovisiones involucradas en la crisis Kit-Kat.
- Las Fichas de análisis de contenido son herramientas de investigación que arrojan material cualitativo que debe ser concluido.

3.6 PLAN DE TRABAJO

Tabla 4. Plan de trabajo

ACTIVIDAD	DECIMO SEMESTRE					RESPONSABLE
	1	2	3	4	5	
Revisión y ajuste del proyecto.	X					Juan Nieves y Karen Lopera
Etapas de consolidación de los referentes teóricos y las categorías de análisis apriorísticas.		X				Juan Nieves y Karen Lopera
Revisión del diseño de instrumentos de registro sistematización y análisis de la información y muestreo.			X			Juan Nieves y Karen Lopera
Primer o segundo pilotaje de instrumentos			X			Juan Nieves y Karen Lopera
Trabajo de campo			X			Juan Nieves y Karen Lopera
Análisis e interpretación de información y resultados finales.				X		Juan Nieves y Karen Lopera
Elaboración del producto de investigación (décimo semestre).					X	Juan Nieves y Karen Lopera
Entrega final de trabajo de grado.					X	Juan Nieves y Karen Lopera
Socialización del trabajo de grado					X	Juan Nieves y Karen Lopera

3.7 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 5. Presupuesto de la investigación

PRESUPUESTO			
Rubros	Descripción	Costo aproximado por unidad	Costo total
Personal y servicios técnicos	2	20.000	40.000
Bibliografía	3	50.000	150.000
Transcripción de documentos	0	0	0
Corrección de estilo	1	90.000	90.000
Aplicación de instrumentos	3	30.000	90.000
Impresos y publicaciones	40	100	4.000
Papelería	6	5.000	30.000
Transporte de investigadores	30	5.000	150.000
Otros gastos	—	100.000	100.000
Costo total			654.000

4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS PARA EL ANÁLISIS

A lo largo del trabajo de campo se configuraron cambios en los instrumentos debido a la naturaleza de la investigación. En primera instancia, las técnicas de generación y recolección de información fueron adaptadas a las necesidades de los resultados que se pretenden obtener, el grupo nominal fue descartado a causa de que, precisamente, el contexto es la Nube, y por consiguiente, los hechos estaban determinados en este campo y no ameritaban una discusión de ese tipo, mientras que la visión de un verdadero especialista sí era exigida para la recolección de datos; después se organizó la ficha de análisis, que a medida que avanzaba la investigación tomaba otro tinte y especificación dependiendo del contenido.

Para proponer un análisis minucioso del contenido hallado en la etapa de investigación de este proyecto, se tomó la decisión de evaluar el material desde tres aspectos fundamentales: manejo del contenido *Social media*, el análisis del discurso RRPP y comunicación para la crisis.

En cada una de esas etapas se eligieron una serie de categorías analizadas en rasgos generales, y de las que se desprendieron otras subcategorías con las que se podía hacer un análisis de mayor profundidad sobre los aspectos en los que este proyecto quiso hacer énfasis a partir del objetivo general y los objetivos específicos.

En el primer apartado, el de manejo del contenido *Social media*, se evaluaron los aspectos generales que componen ese material en redes sociales, ubicando y analizando los ítems fundamentales de su tratamiento. Aquí se pusieron en consideración datos básicos como la red social a la que pertenecía el producto recolectado, fecha de publicación del mismo y la clasificación de su contenido.

Se decidió entrar a evaluar el contexto en el que se desarrolla el hecho informativo. En esta categoría se consigna todo lo que hizo que el suceso ocurrido tuviera las características de una crisis corporativa y todo el control que le dio la empresa a la situación. En el análisis del discurso RRPP, el contenido a estudiar relativamente moldeó los procesos a seguir. Por ejemplo, en un primer momento se buscó tener la opinión de un especialista, sin embargo, se recurrió finalmente a tres especialistas enfocados en diferentes frentes: la comunicación corporativa, las RRPP y la comunicación digital, precisamente para que el contenido de ese instrumento fuera fidedigno y funcional. Debido a que, por el momento, la base de la investigación eran los hechos concretos del caso a estudiar, se ve el interés más enfocado en estos y en el análisis adecuado. La fase inicial de la aplicación de los instrumentos estuvo concebida desde la entrevista semiestructurada, en donde se buscó una lectura del contenido del caso y un posible parámetro de cómo pudo desarrollarse positivamente.

En una segunda etapa o apartado, en el tipo de contenido *Social media* se encontraron parámetros continuamente utilizados por Nestlé en las fichas analizadas para este proyecto: videos, capturas *Social media* y post en redes sociales de publicidad de Greenpeace en la Web. Esta técnica de fichas mostró el tratamiento del contenido *Social media* por parte de estas organizaciones. Gracias a esto, se escudriñó, analizó y concluyó sobre material en gran medida visual, además, se evaluaron los aspectos que definen si un contenido es presentado de manera efectiva para la web. Se inició con el ítem de reusabilidad, que hace referencia a la posibilidad de actualizar, modificar, editar, copiar y replicar la información. A partir de ello, se desprendieron temas concluyentes como fueron el potencial de reusabilidad y la interactividad de la información. Asimismo, uno de los aspectos que decidimos tener en cuenta fue el de la gestión de contenidos, y además fue parte fundamental del proceso de recolección de datos para la investigación.

Más adelante está la documentación debida para la lectura del caso Kit-Kat desde los hechos, desde los sucesos y las partes implicadas para tener una perspectiva de 360° para, posteriormente, enfocarse en el contenido clave que fue detonante de la situación de crisis y del caso peculiar. Una vez hecho este análisis, se decidió incluir una categoría, la de comunicación en momentos de crisis. Y dado que ya se tenía claro que sería la comunicación digital, el proyecto se encaminó a evaluar su función y modos de aplicación en una crisis. Era necesario evaluar, desde la perspectiva de Nestlé, los hechos que dieron lugar a las respuestas de la comunicación corporativa presentadas en la red. En este punto se tomó en cuenta la posición de las partes principales, empresa -Greenpeace-, contenido y la presentación de los hechos, para determinar qué tan objetiva era esta, y sobre los datos obtenidos, qué posición era la más encontrada. Asimismo, después del cotejo de las diferentes dimensiones de la investigación y trabajo de campo se pasó al arduo trabajo de organizar y sistematizar la información, al igual que al trabajo de análisis y conclusiones del trabajo de campo.

4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL Y DESCRIPTIVO

4.2.1 Tratamiento del contenido *Social media*

Por medio de la herramienta Excel de Microsoft Windows, que brinda la posibilidad de organizar la información en tablas, se realizó un análisis del contenido de puntos clave de hechos en lo *Social media* referentes a este caso, más exactamente, la publicidad en los *Social media*, su contenido y el material audiovisual emblemático en esta crisis. Las tablas se han modificado para poder lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

En primera lugar, se plantearon los videos “Have a Break?” y “Nestle, Kitkat, Orang-Utans”, pues ilustran el problema, la mayoría de contenidos escandalosos y las partes implicadas en la crisis. En segundo lugar, se plantearon ítems de publicidad audiovisual que dan muestra de la imagen y el discurso, y en tercera instancia, el diálogo de Nestlé en su *Social media*.

Esta tabulación se hace de acuerdo con tres directrices básicas del plan de acción de *Social media* de una crisis corporativa en el caso “Kit kat”, estas son: contenido publicitario, contenido social y contenido audiovisual. El material representativo fue sometido a un análisis de los contenidos que arrojó los siguientes resultados:

Los contenidos analizados más relevantes se encuentran en el año 2010, sin embargo, la crisis no tuvo repercusiones mediáticas sino hasta el 2013, cuando Nestlé dio fin a aquella con una maniobra comunicativa. En estas fichas se pudo identificar tanto el énfasis en los contenidos poco coherentes de parte de Nestlé como el manejo carente de tacto de los contenidos generados por la crisis, también manipulado por la empresa.

En cuanto al énfasis en los efectos, se puede notar que los contenidos influyeron en gran medida en la mala imagen de la empresa, empero, el manejo sesgado y lento de la crisis dio lugar a una mayor y desmesurada que llegó hasta instancias legales y sociales. Se puede observar que la empresa pretendió acallar el contenido digital tomando esta acción como una

herramienta de manejo mediático, pero su decisión tuvo un efecto totalmente contrario, agravando la situación con sus maniobras de censura y evasiva.

El manejo del contenido en esta crisis apuntaba a lograr varios asuntos. La empresa esperaba provocar el olvido o la poca atención por parte de la audiencia, sin retroalimentación para apaciguar los ánimos, pero terminó intensificando la réplica y lo viral del contenido creado por Greenpeace y potenciado por el público digital; se trató de una problemática real que pasó a un plano digital y tuvo repercusiones negativas para la empresa en ambos ámbitos.

Nestlé cometió una serie de errores relacionados como en el efecto dominó. En primer lugar, la compañía suiza negó por completo tener relación directa con Sinar Mas, luego exigió retirar el vídeo publicado por Greenpeace. Así mismo, amenazó con borrar todos los comentarios de los usuarios en los que apareciera el falso logo creado por Greenpeace en su portal de Facebook que contaba con nada menos que 9K para ese entonces, e incluso, comenzó a borrar comentarios negativos publicados por sus mismos fans. Es pertinente identificar que el contenido era negativo, sin embargo, Nestlé pudo tomar otra postura que lo beneficiara más.

La respuesta de Nestlé ante esta problemática aún no se hacía notar, esta situación ocasionaba que los consumidores realmente tomaran la posición que Greenpeace deseaba. Además, la eliminación que hizo Nestlé de los mensajes en redes sociales o sus discusiones con los consumidores a través de Facebook reforzaba de manera negativa la situación. Nestlé se mostraba indiferente ante los consumidores y el público en general, situación que aumentaba la crisis para la organización y afectaba cada vez más la imagen de la empresa y, más aún, la del producto.

Cabe resaltar la campaña de publicidad de guerrilla* excepcional de Greenpeace desde una perspectiva comunicativa: claros en el mensaje, contundente, sencillo, impactante y de gran recordación.

Conclusiones del análisis:

- Greenpeace supo manejar sus contenidos con suspicacia en las redes, llevando un mensaje muy claro: “Nestlé, dale un respiro a los orangutanes”; la compañía utilizó el logo de Kit Kat, sustituyendo el nombre de los chocolates por “Killer o asesinos”, y usando el slogan de la empresa en su contra: "Have a break... have a Kit Kat". Apropiándose del logo y los colores de la barra de chocolates Kit Kat, juega con la imagen corporativa dándole otro significado: desde el rojo característico del empaque, que en la publicidad de Greenpeace da a entender que es sangre, hasta el juego de palabras “Killer /Kit-Kat”.
- El objetivo cumplido del impacto visual en el consumidor de Nestlé a través del mensaje claro de que esta empresa está “matando” a los orangutanes.
- Greenpeace aprovecha la buena reputación que tiene como ONG ambientalista para atacar a Nestlé, en este caso, por usar aceite de palma y destruir el hogar de los orangutanes en Indonesia y Malasia para conseguirlo. Deja un mensaje fuerte y claro en esta publicidad, usando la técnica de la analogía visual, cambiando “Kit Kat” por “Killer” en el logo de las barras de chocolate. Posiblemente a raíz del uso de esta técnica, cada que el consumidor final de las barras de chocolate “Kit Kat” vea el logo, lo relacionará con la problemática de los orangutanes.
- Greenpeace, al no hacer publicidad convencional, permite llegar al grupo objetivo de millones de activistas y target de Nestlé de una forma diferente. Utiliza la imagen corporativa de Nestlé en su contra evidenciando un hecho ambiental. También logró viralidad, la capacidad que tiene algo para reproducirse, multiplicarse y expandirse como un virus en la Web poniendo en tela de juicio la reputación de la empresa.

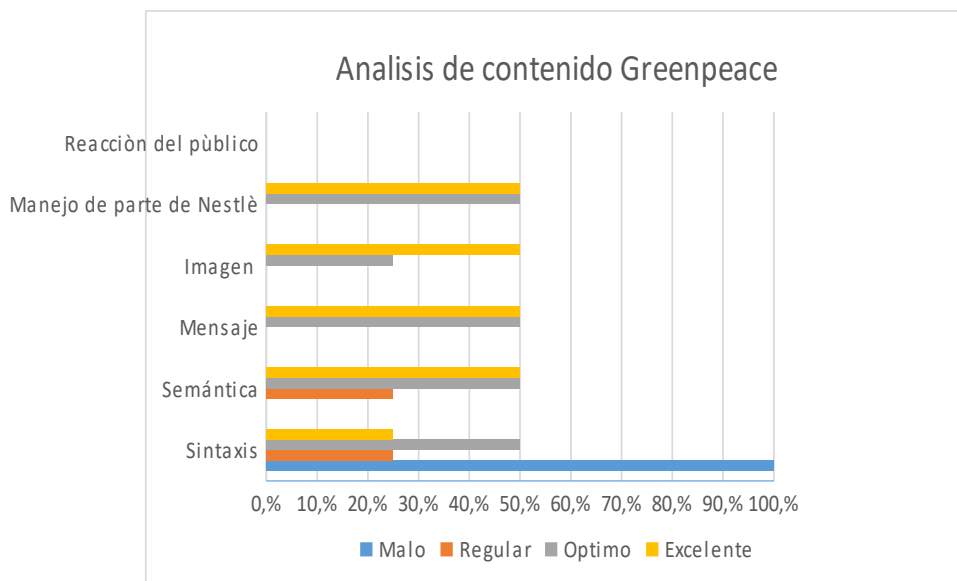
* Técnica de hacer cosas que otros no hacen (BTL), e intentando sorprender al propio consumidor con acciones poco convencionales que ni siquiera van a considerar como publicidad.

- La censura y silencio de parte de la compañía solo ayudaron a que el mensaje de Greenpeace fuera más escuchado. Debido a la falta de respuesta de Nestlé, se hizo más viral, intenso y claro el contenido con el mensaje de la falta de responsabilidad social de la empresa.
- La publicidad de guerrilla fue vital en la cruzada por detener el problema ambiental. Este tipo de publicidad gusta mucho porque hace reír, porque llega al corazón, porque el motivo que llama la atención especialmente, no tardará en ser contado a los amigos o familiares, se recordará durante mucho tiempo y, en el caso de Internet (viralidad), será enviado a mucha gente para que lo vea también y comparta las propias sensaciones. Esta fue la reacción de la audiencia ante el contenido audiovisual.
- La reacción en cadena de la viralidad, las quejas y las denuncias evidencian el poder de los prosumidores al generar contenido.
- Greenpeace toma los elementos vitales de Nestlé: comunicación, cultura, imagen e identidad corporativa y los utiliza para parodiarlos con una gran retórica visual.
- El hecho de que la empresa Nestlé no reaccionara verdaderamente ante la crisis, planteó un daño a su reputación porque no dejó que sus públicos se expresaran ni dio un mensaje claro sobre el asunto que no fuera de censura. Tampoco se comunicó con el principal agente de agresión, solamente advirtió que no iba a responder las preguntas que ameritaban la situación.
- La campaña donde se muestra la indignación de Greenpeace con respecto al accionar de Nestlé, también es un llamado de atención a Nestlé que busca que esta no siga evadiendo la situación y dé a los usuarios una respuesta tan adecuada como la misma problemática.
- "El *Community Manager* no dio una respuesta ni conciliadora, ni tampoco que mostrará el interés por la opinión de su público. La actitud generó una ofensiva global tal contra la empresa suiza, tanto en grupos anti-Nestlé -como Boycott Nestlé, Can this orang-utan get more fans than Nestle? o NESTLÉ: "Killer-Asesino"- como en su propia página de Facebook, que se difundieron listados de productos publicados durante

otra crisis de comunicación ya superada relativa a los productos de alimentación infantil.

- Al no dar respuesta a los reclamos, la compañía Nestlé dejó que su reputación fuera moldeada por Greenpeace, pues la supuesta voz de la empresa fue poco accesible y dejó sola la conversación, con lo que consiguió reunir más opiniones desfavorables de sus públicos.

Tabla 6. Análisis de contenido Greenpeace



Fuente: propia de la investigación

La campaña de Greenpeace arrojó los resultados esperados, en donde en promedio sus elementos dieron 45% excelente y 45% a solo una contraparte de un 25% regular en más frecuencia por la sintaxis. En contrapeso su manejo de mensaje, imagen y semántica sobresale. Mientras en la otra cara están los procesos de Nestlé los cuales en un 100% no fueron acertados durante la crisis.

Esto da a comprender que el papel de los nuevos medios digitales ha sido la clave de todo este caso en el que la importancia del problema reside en la mala gestión de los *Community Manager* y de la empresa Nestlé que no supo gestionar los comentarios en Facebook ni en Youtube, cometiendo el error de borrar los comentarios ofensivos de los usuarios, vetando sus críticas, y

sobre todo, usando una política de censura y no intervención de dichos comentarios. Y en la misma medida el contenido audiovisual y publicitario fue vetado.

4.2.2 Comunicación para la crisis

Cuando una empresa enfrenta una situación de crisis, uno de los temores más latentes son las consecuencias negativas, especialmente, sobre sus bienes intangibles más preciados: su imagen y reputación.

Así que la comunicación es una herramienta utilizada por las organizaciones y las empresas cuando se encuentran en una crisis. El uso de la comunicación no garantiza la resolución del conflicto, pero si se maneja adecuadamente puede llegar a ser el recurso perfecto para tener como fin el éxito de la campaña para enfrentar la problemática, y así disminuir el impacto de la crisis, porque el papel de la comunicación es armonizar.

En la investigación se develaron algunos puntos claves que podrían servir de base para prevenir, manejar y solucionar un momento de crisis corporativa implementando estos elementos en el ámbito de la Web 2.0.

Un punto importante de las relaciones públicas es mantener informado al público, pues si se tiene un contacto honesto con él se puede lograr una empatía, algo que Nestlé no aprovechó al negar la crisis, su culpa y no realizar alguna acción para solucionarlo. Sin embargo, este ítem la empresa lo interiorizó al final, cuando dio su comunicado de acciones positivas y de resolución del problema, siendo sincera al dar cuenta de su error y de las políticas ambientales que anexaría a su proyecto de responsabilidad social empresarial.

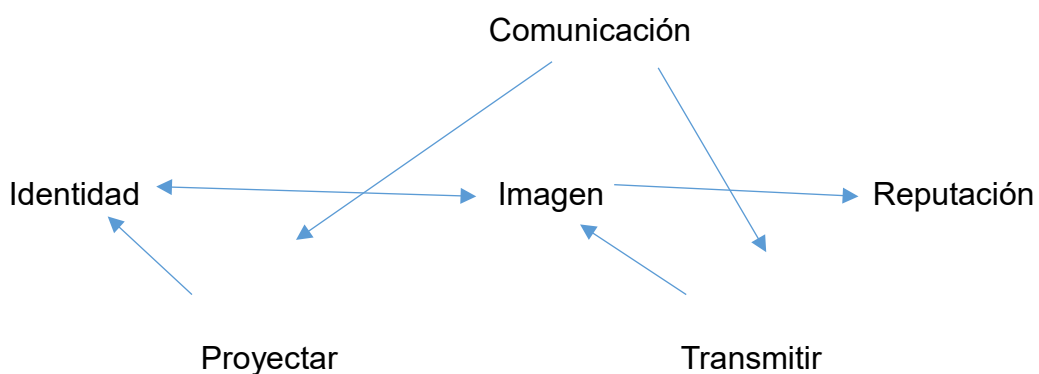
La comunicación genera puentes entre el público y la empresa/canales, esto da a entender que un buen departamento de comunicaciones lo que consigue es la creación de valor, de un vínculo. Algo que Nestlé mantiene con sus altibajos, pero tuvo 150 años para trabajar en el branding que le dio posicionamiento en el mercado. Y que a pesar de haber sufrido la crisis Kit-Kat

no la destruyó debido a su respuesta, tardía, pero adecuada y el aprendizaje que tuvo, tomando esta crisis como lo que era: una oportunidad de fortalecer el contacto con sus públicos.

Son las estrategias la siguiente temática que debió haber explorado más la empresa; se trata de mecanismos, maniobras estructuradas para mejorar. Esfuerzo de cambio planeado. Nestlé pudo haber tomado información externa para aplicarla en el ambiente interno y así lograr reflejarlo al target.

Para luego adecuar su Plan de comunicación, es decir, tomarlo como un instrumento vivo, pues no es un proyecto estático. Aprendieron de ello y después de pasar la crisis lo adecuaron a las necesidades y revelaron lo que realmente querían que vieran de ellos: imagen, identidad y reputación.

Figura 3. Relación entre identidad, imagen y reputación.



Fuente: propia de la investigación.

La comunicación depende de la organización, de sus necesidades, falencias y fortalezas, esto es lo que forja un plan de comunicaciones híbrido que permite enfrentar crisis de cualquier magnitud. En el anterior gráfico se ve la función de la comunicación como catalizador de los elementos claves que componen una empresa desde la comunicación corporativa. Su función máxima de articulador del engranaje muestra cómo la identidad la debe proyectar la imagen, y esa imagen, cómo construye una reputación. Todo transmitido para la visibilidad de la imagen corporativa, con el fin de mantener los lazos de unión a cabalidad con sus públicos y darle una proyección exitosa a la empresa.

“La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunica compañía multinacional agroalimentaria más importante del mundo acción interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”*.

Estudios realizados en Estados Unidos (Regester y Larkin, 1997) destacan varias causas de crisis en las organizaciones, entre ellas: el 31% tienen relación con fallos de productos y extorsiones y el 12% con polución medioambiental. ¿Qué hubiera ocurrido si Nestlé hubiera ubicado el problema antes? Como una de las compañías multinacionales agroalimentarias más importante del mundo, pudo haber previsto su influencia en el ambiente, pero prefirió por un buen tiempo quedarse en la etapa de la desilusión, (etapa de la crisis en una empresa en donde se presenta una pérdida de interés en ella).

Lo que hizo crucial el caso Kit-Kat fue su desenlace por el inadecuado manejo que Nestlé brindó a los contenidos. Finalmente, gracias al manejo que dio luego a las relaciones públicas en los *Social media*, la empresa salió a flote y se recuperó rápidamente de la crisis, dando paso a un vertiginoso cambio en su proceder. De ello se concluye que la mejor posición anticrisis es una imagen y una reputación positiva sustentada en acciones como la anticipación, la agilidad, la calidad informativa y la veracidad. Formula que tuvo como lección la organización.

Una resolución positiva produce:

- Movilización del conjunto de la organización: configuración del plan de comunicaciones y aplicación de su plan de responsabilidad social empresarial.
- Descubrimiento de nuevos líderes: se hizo un cambio del *Social Manager* y *Community Manager*, al igual que del vocero de comunicaciones.

* VAN RIEL, Cess B. Comunicación Corporativa. Madrid: Pearson, 1997. p. 264.

- Adopción de nuevos enfoques y realización de análisis innovadores: en la empresa se comenzaron a realizar simulacros con diferentes escenarios para enfrentar una crisis, a hacer un constante diagnóstico del *insight* y de los procesos de la compañía.
- Discernimiento entre la organización, realidad e imagen: se empezó a dar contrapeso a la veracidad de la identidad, imagen y reputación para cuando la empresa enfrentara una nueva crisis.
- Un ejercicio de adecuación a la realidad del mercado y de la competencia: la empresa identificó a Greenpeace como principal evaluador ambiental con gran poder mediático. Nestlé también entendió la buena relación con sus *stakeholders*.

Pero puede evaluarse la profundidad de la situación de crisis que vivió la compañía:

4.2.2.1 Caso Kit-Kat. ¿Una mala estrategia de *Social Media*?

La premisa de Greenpeace es defender y proteger el medio ambiente interviniendo en diferentes puntos del planeta tierra en momentos en los que se cometen atentados contra la naturaleza. Para ello, se vale de la agenda mediática digital llevando a cabo campañas para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad, detener la utilización de transgénicos, disminuir la contaminación, acabar con el uso de la energía nuclear y las armas y proteger bosques y parajes naturales. Así que Greenpeace, preocupado por la deforestación de los bosques en Indonesia, publicó una noticia con un vídeo en la que informaba que las barritas del producto Kit Kat de la compañía Nestlé se fabricaban con aceite de palma de estos bosques, hábitat del orangután con mayor índice de peligro de extinción del país. Nestlé, al no reconocer la realidad, provocó una llamativa campaña de *Social media* en su contra. A pesar de los comentarios y acciones de los consumidores, Nestlé mantuvo su posición, e inclusive, empezó a eliminar todos los comentarios que hablaban del tema. Una reacción que provocó que los usuarios se unieran y atacaran los perfiles de Nestlé.

La empresa Nestlé tendría que haber tratado la crisis con más integridad, tratando de explicar la verdad y el alcance de esta situación, y dejando de lado el acallamiento del problema. Debió reaccionar y cambiar la producción, sacando un aspecto positivo de la crisis. La mala gestión de las relaciones públicas de la marca Kit-Kat de Nestlé muestra la importancia de saber manejar las crisis en los *Social Media*.

- El problema

El 17 de marzo de 2010 Greenpeace denunció que la empresa Nestlé elaboraba su producto Kit-Kat con aceite de palma, aceite proporcionado por la empresa Sinar Mas que obtiene el aceite destruyendo el hábitat de una especie de orangután protegida. Greenpeace realiza una campaña masiva usando publicidad de guerrilla con un efecto impresionable ante el público por la cruda analogía de sus imágenes. Como respuesta a la campaña, los consumidores hicieron uso de los *Social Media* para difundir el mensaje y posicionarse en contra de la marca Kit-Kat.

- La respuesta

Ante las acusaciones que Greenpeace había hecho y que los usuarios habían apoyado, Nestlé reaccionó replicando que su proveedor no era Sinar Mas sino Cargil y denunciando el video Have a Break? colgado en Youtube que finalmente fue retirado. Además, la empresa suiza censuró a sus fans en Facebook prohibiéndoles el uso de la imagen de la marca modificada con la palabra "Killer" y borró los comentarios negativos.

Las técnicas de recolección de información sufrieron, en el transcurso de su implementación, serias transformaciones que ayudaron al análisis de los datos. Se hizo énfasis en el discurso visual debido a que en su mayoría es el más dicente en este caso, sin dejar de lado el contenido clave aportado por la red de contenido que enmarca el caso. Se considera que las métricas rigurosas de estudio demandaron más de seis meses para analizarlas y confrontarlas con personas que conocen del tema, y dado que el foco de estudio es el contenido,

esta premisa, junto con el panorama de la investigación, devela que posiblemente el objeto de estudio tuvo una profundización futurística, es decir, cómo se hubieran podido manejar mejor los contenidos *Social media* en la crisis Kit Kat desde otras perspectivas como la de los especialistas en el tema para afianzar el análisis de las fichas de análisis de contenido.

Mezclar acciones online con eventos reales ha funcionado muy bien para enfrentar una crisis porque a la base de los movimientos se encuentra un branding emocional: vallas, fotos, recogida de firmas, etc. Este nutrió de contenido de calidad toda la parte online y de redes sociales en lo que respecta al caso Kit-Kat. Para ilustrarlo más a fondo, se presentan los resultados de la campaña de Greenpeace:

Figura 4. Cifras de la Campaña de Greenpeace 2010



Fuente: propia de la investigación

- El vídeo principal Have a Break? tuvo más de 1,5 millones de reproducciones (en España 250.000, record histórico para Greenpeace).
- A los CEO internacionales y locales de Nestlé les llegaron más de 300.000 correos.
- Recibieron 200 *feedback* de las llamadas.

- Se incrementó el tráfico Web, los fans en Facebook y los Followers.
- Se logró el cambio en Nestlé: la multinacional suiza cambió de proveedor ante las críticas y movilizaciones de los consumidores y se comprometió a no utilizar al proveedor y someterse a organismos que lo auditen. *

4.2.2.2 Hechos contundentes de la comunicación:

- El 17 de marzo de 2010 Greenpeace publicó un documento en las redes en el que decía que Nestlé utilizaba aceite de palma procedente de Indonesia para la fabricación sus productos, y su proveedor, Sinar Mas, no cumplía con las leyes indonesias porque estaba deforestando la selva y destruyendo el hábitat de una especie de orangutanes protegida.
- Nestlé respondió a los internautas negando tajantemente la acusación y diciendo que su proveedor era la compañía Cargill.
- Los ecologistas afirmaron que Sinar Mas es, a su vez, el proveedor de Cargill, y lanzaron una campaña en YouTube, Twitter y Facebook invitando a los cibernautas a usar un logo modificado de una marca de chocolates de Nestlé llamada Kit-Kat, con la palabra “killer”.
- Contexto: una variable disminución de ventas de chocolates Kit-Kat, Nestlé vista como una empresa anti-ecológica y baja en estándares de responsabilidad social. Además, su reputación online y su imagen como una marca familiar cayó casi por los suelos en su momento.
- Nestlé consiguió que YouTube retirara el video aduciendo uso indebido de su marca y publicó en su página de Facebook una entrada en la que decía a sus seguidores que si publicaban alguna modificación de su logo la borrarían.
- A los fans no les gustó la censura, debido a que la empresa, en lugar de atender las quejas y preguntas, respondió que tanto el logo como la página de Facebook son de su propiedad, por lo que la compañía fija las

* ANTONIO, Francisco. De cómo Greenpeace tumbó a Nestlé, contado por un Community Manager de Greenpeace. En: Diario Responsable. [En línea]. Fecha de publicación (20, junio, 2010). Disponible en: <http://diarioresponsable.com/opinion/11350-rse-20-de-como-greenpeace-tumbo-a-nestle-contado-por-un-community-manager-de-greenpeace>

reglas de participación, y si alguien no estaba conforme con esta decisión, era libre de dejar de ser fan de la empresa en Facebook.

- Nestlé dio marcha atrás y pidió disculpas por los errores cometidos y sus malas formas de proceder, anunciando que dejarían de eliminar los post de los fans en Facebook, aunque esto no calmó la situación.

4.2.2.3 Acontecimientos claves en los *Social media*:

- Greenpeace parodió el típico anuncio de Kit-Kat a través de las redes sociales utilizando una versión modificada del logo de Kit-Kat, donde se lee “Killer” (“Killer-Asesino”).
- Greenpeace lanzó el video viral, “parodia publicitaria”, en la que se ve como un hombre de oficina en su tiempo libre empieza a comerse una barra Kit-Kat hasta que se da cuenta que no está comiendo la deliciosa chocolatina sino que son dedos de orangután: Have a Break?
- En Twitter, los tags #Nestlé y #kitkat tuvieron una actividad constante con peticiones de boicot de los productos de Nestlé.
- Muchos blogs hicieron a su vez eco de esta campaña contribuyendo a intensificarla.
- El “Fan page” de Nestlé en Facebook fue inundado de comentarios negativos hacia la marca. La empresa trató de censurar los comentarios en su página de Facebook, borrando los que eran negativos o que incluyesen el logo modificado de Kit- Kat, lo cual no hizo sino enojar aún más a la comunidad.
- El 18 de Marzo de 2010 Nestlé logró que YouTube retirase de la red el vídeo en su contra elaborado por Greenpeace por infringir el copyright. Esta acción no sirvió de nada. Cientos de seguidores volvieron a colgar el vídeo tanto en YouTube como en Vimeo.
- Nestlé, erróneamente, intentó dirigir la conversación a una página de “preguntas y respuestas” en la que negaron estar utilizando en sus productos el tipo de aceite de palma sobre el que se les acusaba. Sin embargo, esta página no tenía siquiera la posibilidad de dejar comentarios. Incluso llegaron a direccionar de nuevo el problema hacia una página de dudas donde solo se podían ver respuestas a estos comentarios, pero no se podían hacer preguntas ni otros comentarios.

- El 6 de marzo de 2013 Nestlé hizo un comunicado, junto a su informe anual, en el que marcaba los objetivos medioambientales que pretende satisfacer antes del año 2020. Entre dichos objetivos se habla de mejorar el etiquetado de sus productos y utilizar sólo aceite de palma sostenible. Decía el presidente Paul Bulcke en un comunicado: "At Nestle we recognize that our position in society brings not only opportunities, but also responsibilities."* Así que finalmente la empresa aceptó su culpa y publicó en su Web que rompería todas las relaciones con Sinar Mas por la búsqueda de una mejora y una preocupación por el medio ambiente, en este caso la deforestación. Publicó en su sitio Web este comunicado: "El aceite de palma no resulta un ingrediente muy importante para Nestlé –ya que la compañía utiliza 0,7% de toda la producción mundial–Sin embargo, compartimos la preocupación por la grave amenaza ambiental que suponen los cultivos de aceite de palma para las selvas y turberas del sudeste asiático"* .

Por esta razón, Nestlé participa en la aportación de soluciones efectivas junto con otras partes interesadas para resolver este complejo problema. Asimismo, la compañía ha emprendido un examen a fondo de la cadena de suministro para establecer el origen del aceite de palma que emplea y se ha comprometido a utilizar exclusivamente aceite de palma certificado como sostenible en el año 2015, cuando se espera que se disponga de cantidades suficientes. *

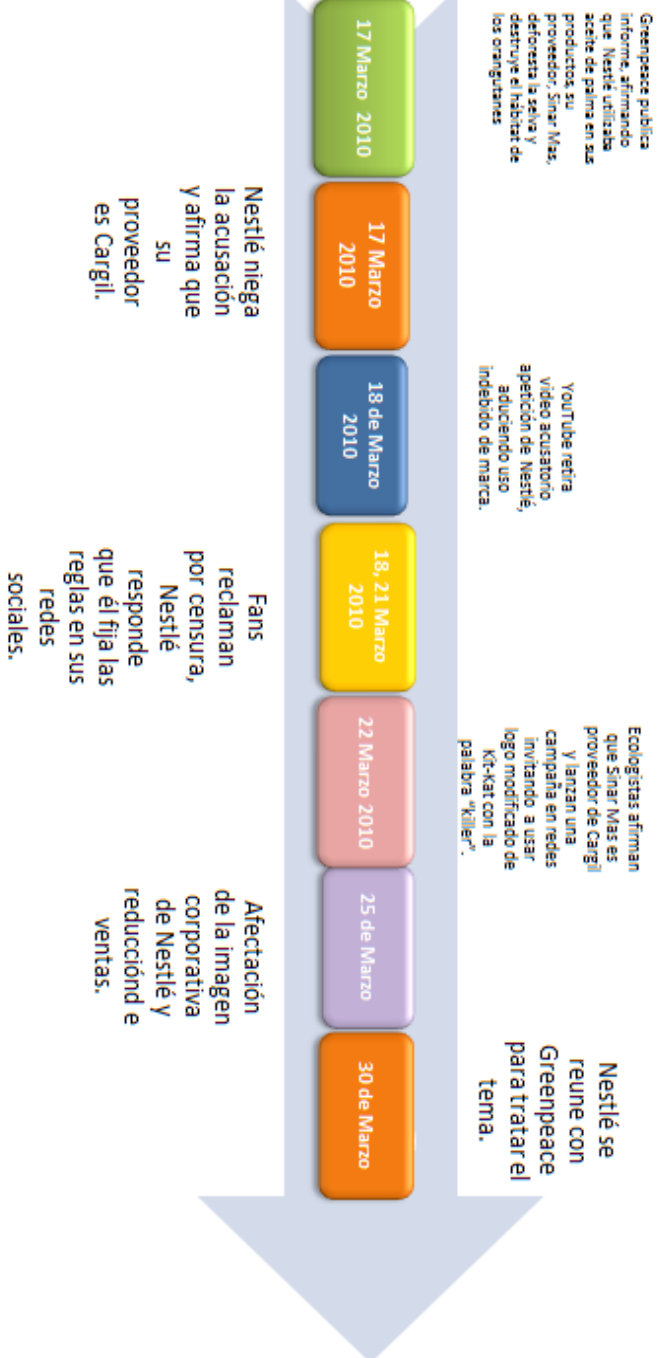
* BULCKE, Paul. Nestle sets social, environmental targets for 2020. En: Reuters. [En línea]. Fecha de publicación (13, marzo, 2013). Disponible en: <http://uk.reuters.com/article/2013/03/13/uk-nestle-idUKBRE92COEN20130313> Traducción propia: "En Nestlé reconocemos que nuestra posición en la sociedad trae no sólo oportunidades, sino también las responsabilidades."

* BULCKE, Paul. Nestle sets social, environmental targets for 2020. En: Reuters. [En línea]. Fecha de publicación (13, marzo, 2013). Disponible en: <http://uk.reuters.com/article/2013/03/13/uk-nestle-idUKBRE92COEN20130313>

* Traducción del texto. Ibíd.

Figura 5. Línea cronológica de hechos en torno a la campaña de Greenpeace contra Nestlé.

Hechos Entorno a la Campaña de Greenpeace contra Nestlé



Los *Social Media* han hecho el proceso negociador todavía más necesario, pero en el estudio del manejo de la comunicación para esta crisis es latente la falta de esa característica en el manejo de contenidos por parte de Nestlé. Por

ejemplo, ante el público de Nestlé la reputación de la marca se resintió dada la grave crisis. Claramente, si la marca es fuerte, resistirá, pero un impacto prolongado terminará por erosionarla.

4.2.3 Análisis del discurso RRPP

Las entrevistas no mostraron ningún cambio y fueron enfocadas en los temas relevantes para esta investigación, dado que se parte de la comunicación digital y corporativa para comprender este fenómeno. La entrevista arrojó información valiosa que fortalece la comprensión de la situación y su manejo, a la vez que brinda información sobre el papel que tuvieron las plataformas digitales.

Este instrumento de recolección permitió que los datos obtenidos pudieran ser llevados al siguiente nivel de la investigación, y de esa forma poder obtener resultados que permitieran sacar unas conclusiones que consientan avances direccionados hacia la obtención del conocimiento que guio la actuación de estas empresas o la investigación sobre el manejo de los *Social media* en este tipo de crisis y sus relaciones públicas.

Se realizó una entrevista a Juliana Londoño, Comunicadora Social – Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana con Especialización en Gerencia de la Institución Universitaria Ceipa y MBA en Administración de Empresas del Centro de Estudios Financieros de Madrid, España. Fue [una líder pilar de contenidos](#) del [programa Medellín Digital](#), estuvo también en [Estrategia Digital](#) de la [Alcaldía de Medellín](#). Y, actualmente, es [Directora de Gestión Humana y Comunicaciones](#) del [Grupo Videobase](#). Fue consultada su opinión sobre el tema porque el presente trabajo de grado se enfocaba en el ámbito digital y corporativo en el que se desempeña Londoño. Asimismo, se entrevistó a Marcela Díaz y Patricia Ibarra debido a sus conocimientos en el campo de la comunicación corporativa y las relaciones públicas, respectivamente. En principio se hizo visible, en el trabajo de campo preliminar, que no se tenía un conocimiento claro sobre la profesión de *Community Manager*, es decir, sobre cómo debía ser el manejo de los *Social media* en una

crisis; por lo cual se tomó la decisión de enfocarse en una sola dimensión: el manejo de los contenidos por parte de Nestlé en esta situación crítica, caso Kit-Kat. (Ver archivo adjunto en Word en el cd).

Entre la información recolectada con la herramienta de la entrevista se encontraron puntos importantes, como el hecho de que Nestlé estuvo a la defensiva y en pro de la censura. La empresa, básicamente, “no entendió que en vez de atacar, debía ganar tiempo y se limitó a darle caza de brujas a la crisis (...)”, evidenciando que el papel de los *Social media* en este caso Kit-Kat tomó gran importancia debido a las repercusiones; en la misma línea a las acciones de la multinacional, hubiera podido accionar mejor en este ámbito digital, “su salvavidas en esta zona hubiera sido manejar la percepción de capacidad de pilotar la emergencia, gestionando los contenidos, no censurándolos”

Posteriormente, y con la intención de darle mayor fuerza a esta investigación contando con otros puntos de vista, se contactó a las especialistas Patricia Ibarra Vásquez, Comunicadora Social-periodista, Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la UPB, Docente de tiempo completo y de cátedra en la Facultad de Comunicación Social y Publicidad de la Fundación Universitaria Luis Amigó, y a la especialista Marcela Díaz Orozco, Comunicadora Social de la Fundación Universitaria Luis Amigó, coordinadora de la oficina de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional Sede Medellín, y con una pasantía de posgrado en Comunicación Corporativa en la Universidad Argentina de la Empresa. En estos testimonios, ambas especialistas concluyeron que Nestlé actuó errónea y precipitadamente, no hubo manejo adecuado de los *Social media* ni de la comunicación con sus públicos y, en pocas palabras, su mayor fallo fue el direccionamiento de las RRPP.

4.2.3.1 Resultados obtenidos:

- ¿Cómo pudo haber estado mejor preparado Nestlé en el campo de lo *Social media* para enfrentar un tipo de crisis como la de Kit-Kat?

- Nestlé pudo estar mejor preparado al llevar su discurso RRPP habitual al plano digital.
- La empresa pudo evitar la crisis antes de que explotara y clasificarla para darle la verdadera importancia que tenía.
- No se vio reflejado el trabajo del equipo de comunicaciones, pues si este hubiera actuado en el momento inmediato, la crisis no hubiera llegado a instancias mayores.
- La compañía no se tomó la molestia, en un primer momento, para poder dar respuesta a la crisis. El conocimiento es poder y Nestlé no lo tenía, sino Greenpeace.
- ¿Qué contenidos debió administrar Nestlé, de qué forma y en qué tono para gestionar las redes y plataformas cuando se presentó la crisis?
- Contenido que debió manejar: la verdad, el error, información sobre el tema, la respuesta proactiva, explicación de por qué se dio el asunto, postura de la empresa, disculpas y las acciones que se van a tomar para remediarlo.
- No buscar culpables, asumir responsabilidad y ganar tiempo.
- Debió gestionar la crisis: diagnosticar, enfrentamiento del problema ante los públicos y luego dar solución a la problemática de raíz.
- No censurar. Abrir más canales de comunicación. Ser abierto y humanizar la marca al darle tono.
- ¿Hay algún mecanismo o pasos a seguir para proteger la reputación online? ¿Cuál (e)s son?
- La mejor prevención es haber forjado una reputación para luego mantenerla veraz y coherentemente junto con la identidad y la imagen.
- Fortalecer las RRPP para mantener la reputación y llevarla luego al plano online.
- Mantener la marca visible y accesible todo el tiempo al público, pues esto permite que sea recordada y querida por lo que fue, es y será.
- ¿Al gestionar la comunicación a través de los *Social media*, ¿esta adquiere un papel determinante en una crisis?
- Lo *Social media* le dan mayor inmediatez y alcance al manejo de las RRPP y la publicidad.
- El empoderamiento de esta plataforma trae ventajas administrativas, comunicativas y económicas, y por el contrario, el mal uso de estas puede debilitar los bienes intangibles de la corporación.

- El problema que sufrió la compañía Nestlé cambió su estrategia de marketing y comunicación. Los errores de comunicación a través de lo *Social media* adquirieron un papel determinante en la nueva configuración de la empresa.
- ¿Cuál fue el verdadero impacto de las fortalezas y debilidades que se evidenciaron en la crisis Kit-Kat, por parte de Nestlé?
 - Una fortaleza que tuvo Nestlé fue su trayectoria y hoja de vida: 150 años en el mercado como una empresa para la familia.
 - Su mayor debilidad fue su contradicción al jactarse de su trabajo de responsabilidad social, y luego, cuando se presentó la crisis, no dar respuesta temprana al problema.
 - La empresa pudo detectar el problema ambiental con anterioridad para darle manejo adecuado antes de que fuera expuesto por Greenpeace.
 - Nestlé subestimó el poder de los prosumidores y del movimiento ambientalista en los medios digitales.
 - Superó la crisis gracias a su reacción final de conciliación, responsabilidad, a la solución que dio al problema y al compromiso que adquirió. Asimismo, abrió medios de diálogo con sus públicos.
- Describa la mejor opción según su conocimiento sobre el tema ¿Cómo pudo haber manejado la comunicación en lo *Social media* la empresa Nestlé para darle solución a la crisis Kit-Kat y tomar ventaja de esta?
 - Nestlé pudo haber tenido un buen equipo de comunicación que apoyara al *Community Manager*, a la par de un plan de comunicación bien estructurado que tuviera un manual de crisis con este tipo de panorama.
 - Pudo también investigar para tener información con la cual responder, responsabilizarse por los hechos, dar soluciones y satisfacer la expectativa de los públicos.

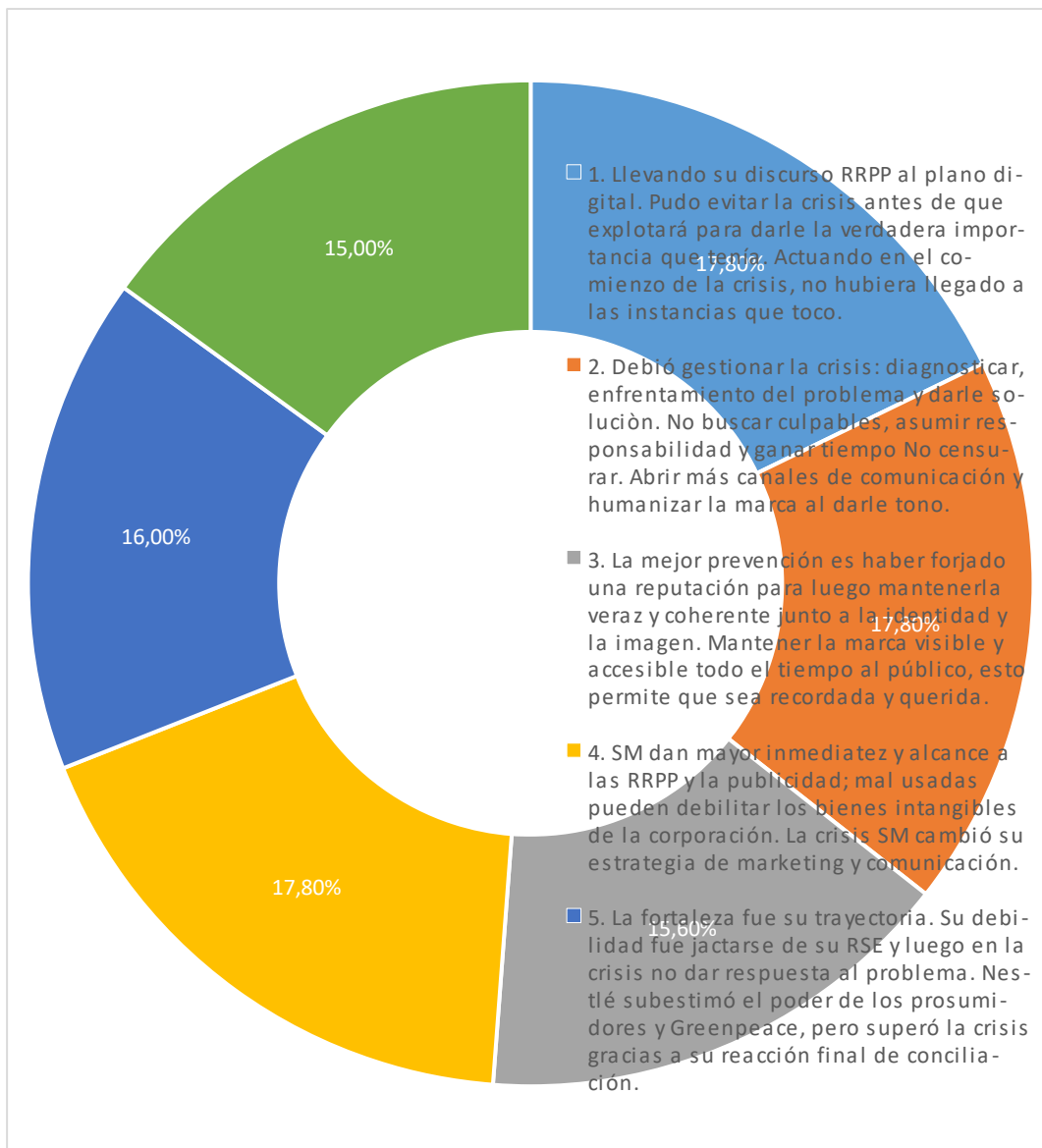


Figura 6. Promedio de balance de gestión

Fuente: propia de la investigación.

- Pudo haberse comunicado directamente con el agente de la crisis, es decir, con Greenpeace; y de la misma forma, debió haber tratado a sus públicos y a sus *stakeholders*. Debió apelar al *insight* construido anteriormente y darle más fuerza, mostrando cómo aprendió del problema y las acciones realizadas y cambios al interior de la empresa que trajo la crisis.

Esto ha de plantear la importancia del papel que juegan los *Social media* hoy día en la esfera pública digital para las empresas. Es ideal que ninguna empresa que quiera sobrevivir y prosperar mundialmente haga caso omiso de los comentarios de la población porque pueden llegar a ser muy perjudiciales para la salud de su imagen si no se saben gestionar adecuadamente, como le ha sucedido a muchas empresas, como Nestlé con el caso Kit-Kat, para así comprender cómo una crisis puede llegar a ser una oportunidad.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A medida que se fue avanzando en este proyecto, en su recolección de datos y entrevistas con especialistas, se pudieron obtener algunas conclusiones:

- “Generarse un efecto Streisand tal como sucedió en el caso Nestlé”, aclaró Londoño, que fue lo que sucedió. El silencio y la censura generaron más impacto y otorgaron fuerza el mensaje de Greenpeace y hasta a los mismos públicos de la compañía.

- El problema base del caso Kit-Kat recae en los propios problemas de responsabilidad social de la compañía Nestlé y su manejo en los *Social media*. La responsabilidad social empresarial es un tema delicado; Nestlé debió haberle dado al tema la importancia que merecía y ser oportuno en cuanto al tiempo y el manejo de la crisis. El problema de Nestlé hizo que muchas personas del interés público se posicionaran y dieran su opinión sobre las empresas en redes sociales.
- Fita Jaume nos presenta una guía base para enfrentar una crisis empresarial con 4 puntos esenciales: “a. la identificación, reconocer el problema; b. el enfrentamiento del problema, aceptar implicación y dar declaraciones; c. su resolución, darle una solución al problema; d. post crisis, analizar consecuencias y buscar la reafirmación de la recuperación de la empresa” *. Una crisis en el plano empresarial debe tomarse como una situación de riesgo, pero se debe tener suficiente conocimiento de esta para solucionarla. Es decir, diagnosticar, clasificar el tipo de crisis, adaptarse a las situaciones para aplicar el esquema, identificar la agresión y tener elementos claves ya preparados: un plan de comunicaciones, un manual de crisis que explore diversos paisajes posibles y un equipo con la capacidad para usar estas herramientas.
- A pesar de ser un ejemplo de lo que no se debe hacer, la empresa Nestlé se reinventó a sí misma en los últimos momentos, y finalmente le dio el valor y la importancia que merecen a la comunicación con el público, a hacer uso de las redes sociales para acercarse y estrechar la relación con aquel. En palabras de Londoño, “el error de Kit-Kat le sirvió a Nestlé para mejorar su estrategia de relación con el consumidor mediante el *Social Media* y para evitar caer en el mismo error, abriendo medios de diálogo con sus consumidores y de alta calidad.”
- Nestlé primero negó su relación con su proveedor de aceite de palma, pero después escribió un comunicado donde afirmaba que había roto sus lazos con el proveedor. La identidad corporativa consiste en premisas básicas para posicionar una marca y navegar en la Web 2.0. Las malas situaciones siempre traen repercusiones negativas que

* FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión, 2000. p. 28.

influyen y perduran en la percepción de esta identidad. Además, las noticias que involucran este tipo de situaciones llegan muy pronto a un gran público, y a Nestlé le faltó pericia para solventar la crisis, al igual que coherencia entre su identidad, imagen y reputación.

- No es bueno prohibir, evadir, ni censurar los comentarios y expresiones del público, porque hacer esto en la Nube implica desgastar o romper los lazos creados con este. Cualquier organización está sujeta a caer en situación de crisis y a que se afecte su imagen corporativa; el error está en no enfrentar la situación, ocultarla o negarla.
- La viralidad se manifiesta en la Web 2.0 y de eso debe tomar conciencia la empresa, especialmente en una crisis.
- Nestlé debió consolidar su marca dando respuesta efectiva y eficaz a través de los medios y moviendo esta respuesta en el mismo lugar en el que ha surgido la crisis, esto es, los *Social Media*.
- En las redes sociales como Facebook y YouTube fue donde más evidencia hubo de la crisis por la posibilidad que tenían los prosumidores de movilizarse a la acción.
- Como dice Juliana Londoño en su entrevista (ver anexo):

Nestlé necesitaba evaluar la situación, los contenidos que ameritaban las redes eran casi obvios: Información sobre el tema, la aclaración de la circunstancia y la postura de la empresa. Su salvavidas en esta zona hubiera sido manejar la percepción de capacidad de pilotar la emergencia, gestionando los contenidos, no censurándolos.

- La empresa permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno, para ir adaptándose a esas demandas. Por eso conocer su audiencia es indispensable y Nestlé, a pesar de conocerla, no se adaptó a sus peticiones.
- El contenido que debió manejar Nestlé fue: la verdad, hablar del error, dar información sobre el tema, la respuesta proactiva, explicación de por qué se dio el asunto, postura de la empresa, disculpas y las acciones que se van a tomar para remediarlo.
- “No censurar. Abrir más canales de comunicación. Ser abierto y humanizar la marca al darle tono”, como se concluye del análisis del

discurso RRPP. Siempre se debe escuchar a los públicos y tratar de darles una respuesta adecuada, y en un tono amable, a sus inquietudes.

- La empresa pudo haber detectado el problema ambiental antes para darle manejo adecuado antes de que fuera expuesto. Actualmente, la responsabilidad corporativa de una empresa está ligada a las buenas prácticas ambientales, pues afectar de una u otra forma el planeta por fines lucrativos puede perjudicar la imagen corporativa y generar situación de crisis.
- La organización superó la crisis gracias a su reacción final de conciliación, responsabilidad, de dar solución al problema y por el compromiso que adquirió. Asimismo, abrió medios de diálogo con sus públicos.
- Es crucial darle importancia al equipo de comunicación que apoyará al *Community manager*, al igual que al plan de comunicación bien estructurado que tenga un manual de crisis con este tipo de panorama.
- Es importante apelar al *insight* construido anteriormente y darle más fuerza, mostrando como se aprendió del problema y las acciones realizadas y cambios al interior de la empresa.
- Manejar los indicadores de gestión de una empresa conlleva la responsabilidad de velar por estos no solo en una línea de la comunicación sino en las necesarias, es decir, es necesario velar tanto por la comunicación de marca como por la comunicación interna o externa; es todo un conjunto que a partir del uso que se le dé crea unas bases para enfrentar una crisis corporativa.
- Una empresa debe poseer un plan de comunicaciones que incluya un manual para situaciones de crisis. Porque de lo contrario, como mencionó Patricia Ibarra,

a falta de un plan de crisis, las empresas yo creo que con la rutina, con el paso de los años en la medida de que son exitosas, se han fortalecido corporativamente van tomando una cierta tranquilidad, van adoptando una posición acomodada y no están pellizcándose constantemente o monitoreando de tal manera que puedan percibir esos escenarios que a futuro les podría traer problemas. Ellos no se dieron cuenta de que esto

se les venía encima y por eso como se dice, lo cogieron con los calzones abajo, y no supieron reaccionar.

- En esta crisis, los *Social media* se convirtieron en parte vital del problema y posterior solución. Si Nestlé no hubiera puesto en tela de juicio su imagen y gestión, no habría cambiado para adaptarse e implementar nuevas estrategias aprendidas de la crisis.
- La identidad corporativa es el alma para darle vida a la imagen de la empresa. Sin el alma no se tiene un cuerpo definido en el ámbito empresarial. Así que si algo en la parte interna no está bien, tarde o temprano saldrá a la luz. La comunicación interna alimenta a la externa. Es poco efectivo contradecir estas dos, pues una debe ser la consecuencia de la otra. Infortunadamente, si no es así, en algún momento colapsará la reputación de la empresa.
- Las crisis son una oportunidad para mejorar en las organizaciones, pues permiten que estas salgan de su zona de confort, analicen la situación, se percaten de cada detalle, de cómo están haciendo las cosas y se preocupen por hacerlas mejor. Con el caso Kit-Kat, Nestlé mejoró todos los procesos anteriormente mencionados.
- El contenido en las redes sociales mal manejado pueden poner en riesgo la estabilidad de cualquier empresa. Nestlé es la multinacional de alimentos más grande del mundo y una de las compañías más antiguas en la historia, esto les hizo creer que eran inmunes a una crisis corporativa como la que pasaron con Kit Kat, pero definitivamente la realidad demostró otra cosa: entre más grandes son las compañías, más grande es su responsabilidad social, porque ante una situación de crisis, más público estará pendiente de lo que ocurre y su estabilidad se verá más afectada.
- La respuesta ante una crisis debe ser inmediata, con un vocero en frente que sepa de la empresa, de la situación y cuente con las facultades necesarias para para representar la empresa y gestionar la situación; de esta forma, se pueden mitigar en lo posible los daños que con la crisis puedan presentarse.

- La comunicación corporativa debe abarcarlo todo en la compañía, conocer los proveedores, y los proveedores de éstos, para evitar especular o dar respuestas a medias en momentos de crisis, pues la estabilidad e imagen de la empresa están en juego y cualquier dato erróneo que se dé ante los medios, puede agravar la situación.
- Si bien como empresa se les permite a las compañías equivocarse, de la misma forma deben enfrentar la situación, negarla nunca será una buena opción.
- Los *stakeholders* o públicos de una empresa son una de las partes más importantes de esta, por ende, el trato con estos debe ser siempre cordial y adecuado, nunca la organización debe creer que está por encima de sus públicos.
- Un plan de crisis no lo abarca todo, pero sí brinda algunas pautas para saber cómo moverse y actuar en una situación de crisis, pues la imagen corporativa está en juego y cualquier paso en falso puede ser determinante.
- Debe haber una comunicación que integre a todos los miembros de la empresa, todos deben estar enterados de qué se está haciendo, por qué y para qué.
- Es importante que una empresa indague el historial de sus proveedores, sepa cómo y con quién negocian, para evitar futuros riesgos en la organización.
- Las crisis pueden representar para la empresa una oportunidad para mejorar, pues la obliga a evaluarse y fijarse en lo que no está haciendo bien para mejorarlo y así afianzar su relación con sus públicos.

6. PRODUCTO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

6.1 PRESENTACIÓN

El artículo de investigación es una ruta que podrá ser utilizada por el área de comunicaciones de Nestlé para reforzar su estrategia de Comunicación digital y así tener una mejor relación empresa-contenido-público.

Por esto, los resultados que se han establecido en el artículo permitirán desarrollar una estrategia de comunicación que se ajuste a las plataformas digitales en las cuales esta entidad transmite su información en situaciones de crisis.

Se identificó qué tipo de contenido es apropiado divulgar en los *Social media*, qué información es la que debe transmitirse para incentivar la simpatía de los públicos durante este tipo de crisis.

Este producto ha sido diseñado después de realizar una investigación previa: “El papel de los *Social media* en la crisis corporativa: Kit-Kat de la empresa Nestlé.”

Aunque este material de comunicación está dirigido a Nestlé, contiene información general sobre las estrategias y el plan de acción *Social media* durante programas de crisis, que cada empresa debe diseñar de acuerdo con el uso de las plataformas comunicativas, sin embargo, servirá como un referente para esto. Por esta razón puede ser usado por otras organizaciones o entidades comerciales que enfrenten una crisis corporativa.

6.2 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Se busca dar una perspectiva nueva al área de comunicaciones de Nestlé en el plan de los contenidos que transmite en sus medios digitales en una crisis del tipo de Kit-Kat.

Así mismo, se evidencia la problemática y el desarrollo durante la situación de crisis. Para luego proponer los posibles escenarios más positivos que se pudieron forjar mediante el manejo de los contenidos de las redes sociales.

En la misma línea, utilizando como herramienta los resultados de la investigación, se mostró cómo se debe adaptar o modificar el contenido digital cuando se presenta una crisis.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO O ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

A partir de los resultados de la investigación, se dieron varios puntos en convergencia que dieron paso a formulaciones y conclusiones. Cuando se presenta un caso de crisis se tiende a manejarlos sin clasificarlo. Así que la no identificación de este produce reacciones recíprocamente improductivas, el clasificarlo y categorizarlo adopta de un valor la gestión de resolución de una crisis.

Tomamos como base el caso Nestlé, como ejemplo de lo que no se debe hacer para así luego, generar contenido que facilite los procesos de comunicación en una situación de crisis presentada en los Social media, que no solo debe ser tratada en estas plataformas, sino en todas las dimensión que presentan las Relaciones públicas.

Como se ha mencionado anteriormente, el producto de esta investigación se construyó con el fin de ser un referente para este tipo de crisis, un paradigma de las claves del manejo de contenidos dentro y fuera del ámbito digital. Sin embargo, dando prioridad a las comunidades virtual, pues allí es donde comenzó la crisis, la movilidad de los prosumidores en la Web 2.0.

Al elaborar el artículo de investigación se puso a colación acciones, resultados y patrones que permitieron develar los puntos previstos a contrastar. Dando como conclusión una hipótesis propuesta y demostrada en el texto.

6.4 PRODUCTO

6.4.1 El papel de los Social Media en la crisis corporativa: Kit-Kat de la empresa Nestlé. Estrategias de comunicación online para el discurso RRPP

THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN CORPORATE CRISIS: KIT-KAT NESTLÉ COMPANY ONLINE COMMUNICATION STRATEGIES FOR SPEECH PR

Juan David Nieves Martínez*

Karen Andrea Lopera Ospina**

Resumen

El presente trabajo analiza la crisis que tuvo la multinacional Nestlé con su producto Kit-Kat. Los resultados de análisis del caso muestran la importancia y el significado que se le ha otorgado a la comunicación digital en el campo corporativo. Las empresas han optado por tecnologías de vanguardia y las ha convertido en parte vital de las RRPP, fundamentalmente, en momentos tan caóticos como son las situaciones de crisis. En el año 2010, la organización Greenpeace publicó un informe en los medios digitales en el que denunciaba que la compañía Nestlé utilizaba el aceite de palma como uno de los ingredientes principales para la fabricación de los chocolates Kit-Kat. Para conseguir este ingrediente, el proveedor de Nestlé en Indonesia y Malasia

* Estudiante del Programa de Comunicación Social de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín - Colombia. Correo electrónico: juan.nievesma@amigo.edu.co

** Estudiante del Programa de Comunicación Social de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín - Colombia. Correo electrónico: karen.loperaos@amigo.edu.com

estaba acabando de forma masiva con el hábitat de una especie protegida de orangutanes. Esto desato una crisis que se evidenció, especialmente, en el plano digital. El caso estudiado brinda una perspectiva sobre el manejo que se puede dar a los *Social Media* (SM) en el ámbito empresarial. El seguimiento del caso de la compañía, encausado en la relación plataformas digitales-contenido-público objetivo, da a conocer las acciones realizadas por Nestlé en este tipo de casos. El nuevo escenario digital, la Web 2.0, se ha convertido en un medio indispensable para realizar campañas de comunicación, pues las estrategias adecuadas suponen un valor añadido a los bienes intangibles de una organización.

Palabras claves: comunicación, Greenpeace, imagen corporativa, Kit-Kat, medios sociales, Nestlé, plan de crisis, relaciones públicas, responsabilidad social empresarial.

Descriptores: papel de los *Social Media*, crisis corporativa, Kit-Kat, empresa Nestlé.

Abstract

This work was made taking as the crisis that had the Multinational Nestlé, with its product Kit Kat. The case is an example of the importance and meaning that has been given to digital communication in the corporate area. The companies have chosen the forefront of technologies becoming very important part of RRPP and fundamental in chaotic as crisis moments.

In 2010, Greenpeace published an inform in the digital media, where Nestlé was discredited, denounced that one of the main ingredients making Kit-Kat chocolates, was Palm Oil, because for getting such a component the provider was massively destroying a protected species of orangutans in Indonesia and Malaysia, this started a crisis that was more evident in digital concern.

In this line, this case gives an allusion to the management that can be given to Social Media in this area. The monitoring of the case, based in the relation Platforms- Contain- target audiences, shows the behavior from Nestlé about these predicaments.

This new digital stage, has shown the 2.0 Web as a indispensable way to make communication campaigns, the right strategies suppose a plus value to the tangible goods from a company.

Keywords: communication, corporate image, corporate social responsibility, crisis plan, Greenpeace, Kit-Kat, Nestle, public relations, social media.

Descriptors: role of Social media, corporate crisis, Kit-Kat, company Nestle.

Sumario

1. Introducción
2. Comunicación para momentos de crisis
 - 2.1. Relaciones Públicas 2.0: la reputación online
 - 2.2. Los medios sociales como catalizador de contenido en el caso Kit-Kat
3. Metodología
 - 3.1 Entrevista semiestructurada aplicada a la investigación
 - 3.2 Fichas de análisis de contenido
4. Uso de los Medios Sociales en la estrategia de comunicación para manejar una crisis
 - 4.1. Campañas en la comunicación digital
 - 4.2. El papel de los *Social Media* en la estrategia de Relaciones Públicas
 - 4.2.1 El manejo de la crisis
 - 4.2.2 Inferencias de los hallazgos y sus limitaciones
5. Conclusión y discusión
6. Referencias

6.4.1.1 Introducción

Octavio Isaac Rojas Orduña señala que "con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo debe ser aprovechada por las empresas para informar al público sobre lo que están

realizando a favor de la solución de los problemas"* (Antonio, 2010). En la cita anterior, el autor muestra cómo una crisis corporativa se puede convertir en una oportunidad para la empresa, pues le permite evaluarse y mejorar aquello que no está haciendo de la manera adecuada, como pudo hacerlo, en su momento, Nestlé, para aprovechar la crisis corporativa que tuvo con su producto Kit-Kat.

La Web 2.0 ha generado un cambio en la forma de la comunicación e interacción. En este punto juegan un rol principal los *Social Media*: a causa de las posibilidades que brindan, se ha generado un auge de estas herramientas virtuales que ha despertado el interés de las empresas en ellas, pues cada vez aparecen más opciones y aplicaciones en el medio que le permiten al usuario comunicarse y generar opinión.

Lo *Social Media* son un conjunto de soportes que permiten enlazar información a través de Internet, conformar redes sociales y comunidades virtuales que interactúan y generan información en La nube. (Pablo Di Meglio y Judith González, 2013) * se han especializado en el tema y aseguran que se podría definir esta concepción de los *Social Media* como una evolución del concepto de *Mass Media*, un concepto más tradicional, en el que se hace énfasis en las coberturas globales. Lo *Social Media* le dan un cambio radical a este concepto porque hacen alusión a la gestión de la información; en la Web 2.0 los usuarios dejan de ser solo un público de contenido y pasan a tener un papel activo, a ser generadores de contenido, algo que ha revolucionado la comunicación corporativa.

Sin embargo, la crisis de la marca de barras de chocolate, Kit-Kat, demuestra que un mal uso de lo *Social Media* puede afectar de manera directa, no solo la reputación y la imagen corporativa de la organización, sino también

* ANTONIO, Francisco. De cómo Greenpeace tumbó a Nestlé, contado por un Community Manager de Greenpeace. En: Diario Responsable. [En línea]. Fecha de publicación (20, junio, 2010). Disponible en: <http://diarioresponsable.com/opinion/11350-rse-20-de-como-greenpeace-tumbo-a-nestle-contado-por-un-community-manager-de-greenpeace>

* DI MEGLIO, Pablo. Cómo armar un Plan de Acción en Social Media - Interlat [video]. Argentina, 2013. 42 minutos. Obtenido en Internet el 13 de noviembre del 2014. https://www.youtube.com/watch?v=RpAaMlzbbqs&feature=c4-overview-vl&list=PLmHXmBusxzBNHxGfVuGPDzx_ef378Anrw

la estabilidad de esta. Cualquier organización está sujeta a caer en situación de crisis, el error está en no estar preparado para enfrentarla, negarla u ocultarla, reacciones que tomó Nestlé en su momento y que ocasionaron una proliferación de la crisis y una mala gestión ante los públicos, aun cuando era precisamente esto lo que la compañía trataba de evitar a toda costa.

Este artículo busca dar respuesta al área de comunicaciones de Nestlé en el plan de los contenidos que transmite en sus medios digitales en una crisis del tipo de Kit-Kat. Asimismo, evidencia la problemática principal de la crisis y su desarrollo. Para luego proponer posibles escenarios positivos que se pueden forjar mediante el manejo adecuado de los contenidos de las redes sociales. Además, se tienen como fundamento los resultados de la investigación para mostrar cómo se debe adaptar o modificar el contenido digital cuando se presenta una crisis.

6.4.1.2 Comunicación para momentos de crisis

En esta investigación de la crisis corporativa de Nestlé-Kit-Kat, se contó con las opiniones de autores especializados en varios temas, sin embargo, hay tres que fueron clave tanto para tener una ruta de evaluación de la crisis enfrentada por esta empresa como proponer soluciones (un manual de comunicación ante crisis en la organización) y presentarlas como una ruta que le permite a la empresa cometer la menor cantidad de errores o saber cómo abordarlos en una situación donde la estabilidad y la imagen corporativa se pueden ver afectadas.

Una autora que aquí ofrece una perspectiva con bastante relevancia es (Fita Jaume, 2000). Con su guía base, Jaume ayuda a las empresas a no desconocer la crisis, y hace énfasis en identificar las falencias para saber enfrentarla a través de elementos como un plan de comunicaciones, un manual de crisis que explore diversos paisajes y un equipo con la capacidad para usar estas herramientas*.

* FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión, 2000. p. 21.

6.4.1.2.1 Relaciones públicas 2.0: la reputación online

La opinión de Jaume se complementa con la de Oscar del Santo (2011), pues este autor hace énfasis en que las personas involucradas en la gestión de la reputación online, el departamento de comunicaciones, marketing o el Community manager deben recibir la formación para enfrentar de una manera adecuada y profesional situaciones que puedan afectar la imagen de la empresa ocasionando crisis.*

6.4.1.3 Los medios sociales como catalizadores de contenido en el caso Kit-Kat

Debido a que la buena relación con los públicos es de gran relevancia, la empresa debe conocer qué le están pidiendo éstos y el entorno propicio para adaptarse a esta demanda, opinión que es apoyada por Antonio Castillo en su libro *Introducción a las Relaciones Públicas*, pues define las relaciones públicas como un proceso recíproco y fue este, precisamente, uno de los aspectos más importantes en los que falló Nestlé durante la crisis con su producto Kit-Kat, porque no solamente ignoró lo que le demandaba su público, sino que tampoco se preocupó por mantener una buena relación él* (Castillo, 2010). La reciprocidad de la que habla Castillo se perdió, por lo cual, nunca hubo ruta de direccionamiento, situación que demuestra aún más las fallas en las que puede caer una empresa cuando carece de un manual de comunicación para una crisis.

6.4.1.4 Metodología

El método cualitativo aplicado en este escrito se centra en los aspectos no susceptibles de cuantificación, como opiniones de expertos sobre un caso puntual, para descubrir y refinar preguntas de investigación, pues se basa en herramientas de recolección de datos sin medición numérica, descripciones y las observaciones; este tipo de método, por su flexibilidad, se mueve entre los

* DEL SANTO, Oscar. *Reputación Online Para Tod@s*. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. [En línea] 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en: http://www.seceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

* CASTILLO, Antonio. *Introducción a las Relaciones Públicas*. España, 2010.

eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Es un proceso en el que se recolecta, analiza y vincula datos cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, como se puede apreciar en esta investigación, que se basa en la ruta planteada por investigadores como Pita Fernández y Pértegas Díaz (2002) del Complejo Hospitalario Universitario Juan Canalejo en España. Ellos defienden la investigación cualitativa de la siguiente manera: “La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas”*.

El punto de partida de esta investigación sobre la crisis que enfrentó la empresa Nestlé con su producto Kit-Kat fue el estudio de caso, pues este permite tomar individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad* (Rodríguez, 2011), para que sea visto como una entidad, y, del mismo modo que el paradigma y enfoque de investigación, esta se situó en el método cualitativo.

Para la selección de las técnicas e instrumentos de generación de información se tuvieron en cuenta los criterios de pertinencia de acuerdo con las condiciones de la investigación. Las técnicas específicas que se utilizaron durante la investigación fueron la entrevista semiestructurada, que es definida por un grupo de estudiosos de la rama de la medicina de la ciudad de México, Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández y Varela Ruiz (2013) en su investigación “La entrevista, recurso flexible y dinámico” como una entrevista que presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas que pueden ajustarse a los entrevistados.

* PITA FERNÁNDEZ, S y PÉRTEGAS DÍAZ, S. Investigación cuantitativa y cualitativa. Coruña: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo, [En línea] 2002. [Citado 17 de febrero, 2016]. Disponible en: http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf

* RODRÍGUEZ, Jorge. Métodos de investigación cualitativa. En: Revista de Investigación Silogismo [En línea], Julio-Diciembre, 2011. no. 8. [citado 15, marzo, 2015]. P 23. Disponible en: <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos*.

6.4.1.4.1 Entrevista semiestructurada aplicada a la investigación

Esta entrevista está dirigida a un especialista clave que posea conocimiento que tiene que ver directamente con el diseño e implementación de la situación Kit-Kat por su trayectoria en el medio.

En resumen, para el análisis de la información se diseñaron matrices que dieron cuenta de patrones, recurrencias, vacíos, tendencias, convergencias, contradicciones, levantamiento de categorías, análisis de datos, análisis de contenido, muestreo de las dimensiones que apuntan a causas, consecuencias y soluciones, lectura cruzada y comparativa de hallazgos para obtener una síntesis comprensiva de la realidad que se estudia en este caso y reflejar un posible panorama comprensible. La validación de esta información se llevó a cabo por triangulación de los referentes teóricos y el cruce de los análisis obtenidos en cada una de las técnicas de registro de información aplicadas en la investigación.

6.4.1.4.2 Fichas de análisis de contenido

Este estudio exigió la revisión audiovisual y documental de las partes implicadas en la crisis y su interacción, al igual que la producción de sus públicos en los *Social Media*, en el material audiovisual, comunicacional y publicitario. De allí se reconocieron las respectivas unidades de clasificación que contienen elementos útiles para la investigación. Además, este tipo de análisis también produce datos de forma numérica, pero los sostiene e integra con un mayor esfuerzo interpretativo.

* DÍAZ BRAVO, Laura, TORRUCO GARCÍA, Uri, MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Mildred y VARELA RUIZ, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. En: Elsevier. Investigación en Educación Médica [En línea] 2013. Disponible en: http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20ENTREVISTA.pdf

6.4.1.5 Uso de los medios sociales en la estrategia de comunicación para manejar una crisis

A raíz del estudio de la campaña que Greenpeace emprendió contra Nestlé en la que culpaba a la compañía por la destrucción masiva de los bosques en Indonesia y Malasia para obtener, a través de su proveedor Cargil, el aceite de palma, ingrediente para las barras de chocolate de su producto Kit-Kat, se obtuvieron los siguientes resultados.

Según el portal Diario Responsable, dedicado a informar sobre la responsabilidad social de las empresas, administraciones públicas, ONG y la sociedad civil, el video "Have a Break?" publicado por Greenpeace tuvo más de 1,5 millones de reproducciones a nivel mundial y en España tuvo 250.000*.

A los directores y gerentes generales locales e internacionales de Greenpeace les llegaron más de 300.000 correos, la ONG recibió 200 "feedback" de las llamadas, se incrementó el tráfico Web, los fans en Facebook y los seguidores; lo más importante de todo esto fue que se logró que Nestlé cambiara de proveedor y se sometiera a organismos que lo auditaran* (Antonio, 2010).

6.4.1.5.1 Campañas en la comunicación digital

Según Alejandro Fernández, coordinador de Marketing Online y Mobile en Greenpeace, el error de Nestlé fue haber pecado de prepotencia e infravalorado a Greenpeace, pues su reacción fue la censura del video, lo que provocó que se manifestara la población y los ecologistas. Además, cambiaron la frase que acompañaba al video: "**Kit-Kat, el chocolate de Nestlé que destruye los bosques**", por una más llamativa: "**El vídeo que Nestlé no quiere que veas**", con la intención de despertar la curiosidad de las personas y lograr mayor cantidad de visualizaciones.

* ANTONIO, Francisco. De cómo Greenpeace tumbó a Nestlé, contado por un Community Manager de Greenpeace. En: Diario Responsable. [En línea]. Fecha de publicación (20, junio, 2010). Disponible en: <http://diarioresponsable.com/opinion/11350-rse-20-de-como-greenpeace-tumbo-a-nestle-contado-por-un-community-manager-de-greenpeace>

* Ibíd.

Según Fernández, la estrategia de Greenpeace se basó en la “*provocación*”, pues cada uno de los elementos que utilizaron en la campaña buscaba que Nestlé reaccionara y no utilizara más aceite de palma proveniente de la deforestación de los bosques; sin embargo, antes de que la multinacional suiza diera este paso, cometió diferentes errores que perjudicaron cada vez más su imagen, como censurar los contenidos publicados por la ONG, evadir el problema, no dar respuesta a las preguntas que los usuarios les hacían en redes sociales, decirles que si no estaban de acuerdo con las reglas en los SM, eran libres de dejar de seguirlos o imponer su voluntad, amenazarlos con borrar cualquier contenido que perjudicara su imagen y, finalmente, dirigirlos a un portal que ni siquiera tenía la opción de dejar comentarios.

Fernández también manifestó que el éxito de la campaña se basó en el problema del cambio climático –y la deforestación agrava la situación–, por ende, lanzaron una campaña a nivel global que llevara como mensaje “salvar los bosques”, y los bosques de Indonesia, que son claves para el aceite de palma, ameritaban algo que decir.

Además de los ya mencionados recursos en los que se basó la campaña de Greenpeace en contra de Nestlé, la publicidad maneja un gran impacto visual en donde constantemente se transmite el mensaje de indefensión y vulnerabilidad de los orangutanes ante un producto, Kit-Kat, que se ve amenazante y destructivo.

Para ejemplificar lo mencionado en el párrafo anterior, en todas las imágenes de Greenpeace hacia Nestlé hubo presencia del color rojo, pues gracias a su capacidad para llamar la atención o sobresalir entre otros, es utilizado en diferentes culturas como señal de peligro, representación de la sangre o advertencia, como en el caso de los semáforos u otros espacios en donde adquiere esta intencionalidad. Esta situación fue utilizada de manera muy estratégica por Greenpeace, además de ser este color el que representa a las barras de chocolate Kit-Kat; por ejemplo, mientras en una de las imágenes foco en esta investigación se muestra a Kit-Kat como si fuese una pistola apuntándole a un orangután que se encuentra manos arriba sobre un fondo

rojo –como analogía de la situación que viven los orangutanes ante la destrucción de su hábitat–, en la otra imagen, que también se usó como referencia en este proyecto, se modifica el logo del producto aprovechando que el nombre de éste y la palabra “asesino” en inglés comienzan por la misma letra, y se reemplaza el “Kit-Kat” por “Killer”. Todo esto se sumó a la indiferencia inicial de Nestlé al no haberse pronunciado ante la situación o haberlo hecho de forma equivocada.

A medida que Nestlé evadía la situación, Greenpeace expuso mensajes cada vez más agresivos y contundentes para llamar a un pronunciamiento de la multinacional. Es el caso del video llamado “Kit Kat Greenpeace 2”, cuya dirección url se haya en las referencias al final, donde se mostró el logo, el empaque de Kit-Kat sin ninguna modificación y una de sus barras de chocolate acabando con un bosque, cómo se decapita, mutila y golpea a los orangutanes; además, las imágenes están acompañadas del sonido de una motosierra, gritos de orangutanes y los siguientes mensajes: “Los bocadillos de chocolate contienen aceite de palma. 80% de ella proviene de Malasia e Indonesia. Se destruyen plantaciones de aceite de palma de una zona tan grande como 300 campos de fútbol en Indonesia, cada hora”. Finalmente, se observa el logo de Nestlé sobre un fondo negro acompañado del mensaje “¡Sin aceite de palma procedente de la destrucción del medio ambiente!”.

Cada una de las estrategias anteriores fueron herramientas que Greenpeace utilizó a su favor para crear una campaña y un mensaje exitosos, que llamaran la atención, tanto de la multinacional Nestlé como de la población que ayudara a la organización ambientalista a difundirlos, hasta lograr un objetivo claro: que Nestlé dejara de usar aceite de palma proveniente de la destrucción de los bosques de Indonesia y Malasia.

6.4.1.5.2 El papel de los *Social Media* en la estrategia de relaciones públicas

Figura 7. Interacción de la empresa Nestlé con sus usuarios en Facebook.



Imagen de evidencia*

Traducción

Nestlé: Gracias por la lección, pero es nuestra página y nosotros ponemos las reglas, siempre ha sido así.

Usuario 1: Libertad de expresión

Nestlé: Usted tiene libertad de expresión. Aquí hay algunas reglas que hemos establecido como en casi cualquiera otro foro. Es para mantener las cosas claras.

Usuario 2: Su página, sus reglas, es verdad, y ustedes acaban de perder un cliente, ¡ganaron la batalla y perdieron la guerra! ¿Felices?

Nestlé: Ay por favor... Es como si estuviéramos censurando todo para permitir exclusivamente comentarios positivos.

En la anterior imagen se observa a un usuario que reclama a Nestlé a través de las redes sociales por la forma en la que han manejado la situación, sin embargo, en las respuestas del *Community Manager* de la multinacional se aprecia una actitud de imponencia (Nestlé: Gracias por la lección, pero es nuestra página y nosotros ponemos las reglas, siempre ha sido así). Evidentemente, el usuario se siente ofendido, pues siente que su libertad de expresión está siendo violada, (Usuario 1: libertad de expresión), a lo que Nestlé no baja la guardia y continúa en una actitud de superioridad. En ningún

* Imagen extraída de portal de Universidad Central de Catalunya (UVIC)

momento la compañía acepta su error o intenta conciliar con el cliente, (Nestlé: Usted tiene libertad de expresión. Aquí hay algunas reglas que hemos establecido como en casi cualquiera otro foro. Es para mantener las cosas claras). Inmediatamente, otro usuario reclama, pues siente que la multinacional no está dando la posibilidad a los usuarios de hacer los debidos reclamos y continúa en con su actitud prepotente, actitud que, según el mensaje, lleva al usuario a tomar la determinación de dejar de consumir los productos de la empresa (Usuario 2: Su página, sus reglas, es verdad, y ustedes acaban de perder un cliente, ¡ganaron la batalla y perdieron la guerra! ¿Felices?).

De acuerdo con la manera en la que el *Community Manager* de la multinacional Nestlé maneja la situación, se realiza un gráfica que permite evaluar la semántica, manejo el mensaje y la reacción del público ante la situación, para detectar los inicios de la crisis.

Tabla 7. Clasificación Manejo Comunicación en Redes Nestlé

Clasificación Manejo Comunicación en Redes Nestlé				
Valores	Malo	Regular	Optimo	Excelente
Sintaxis			X	
Semántica		X		
Mensaje		X		
Imagen		X		
Manejo de parte de Nestlé	X			
Reacción del público:				X

Fuente: propia de la investigación.

6.4.1.5.2.1 El manejo de la crisis

Nestlé, con las diferentes acciones que iba ejecutando durante la crisis Kit-Kat, iba cometiendo más errores que dejaban en evidencia el mal manejo de la situación y una imagen corporativa negativa ante los usuarios, permitiéndole a Greenpeace un actuar más contundente.

Durante el desarrollo de esta investigación, se encontraron, además de las piezas gráficas y videos expuestos aquí, otras imágenes que enfatizan el mal manejo que Nestlé le dio a los medios sociales durante la crisis con Kit-Kat. En el portal de Visiontv* hay videos como “Greenpeace protests at Nestle shareholder meeting”, donde aparecen manifestantes disfrazados de gorilas que atacan la fábrica de Nestlé con pancartas y carteles donde hay fotografías de gorilas o frases alusivas a la destrucción del hábitat de los orangutanes en Malasia e Indonesia.

En el portal de Greenpeace* hay una pestaña que lleva a una página que habla exclusivamente del tema Kit-Kat; allí se aprecia el primer video con el que se dio inicio a la campaña guerrilla de Greenpeace, “Have a break”; se encuentra la imagen de un gorila sosteniendo una pancarta de color rojo en la que aparece el logo de Kit-Kat, y un anuncio con el mensaje “Give us a break” (“Danos un descanso”). Hay un mensaje de color negro sobre un fondo blanco, “Una receta para la destrucción de los bosques”, que realmente es un vínculo y al dar clic sobre éste aparecen imágenes con el logo de Sinarmas, empresa proveedora de Nestlé; también aparecen imágenes de orangutanes, bosques

* VISIONTV. Greenpeace Protests at Nestle Shareholder meeting. [Citado, 4 octubre, 2016]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=PRk_m-PJ7_

* GREENPEACE. Nestlé Killer. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>

deforestados, plantaciones de palma de cera, imágenes de protestantes con anuncios alusivos al tema, etc.

Se encontraron portales como el de la Universidad Central de Cataluña, en la cual realizó un estudio sobre el caso Nestlé Kit-Kat, al que llamó “Caso Kit-Kat, una mala estrategia de social media”. En este portal web hay una explicación detallada sobre el caso, se enfatiza en las respuestas de Nestlé hacia sus públicos durante la crisis, se menciona la resolución que tuvo el hecho:

Finalmente, al **Nestlé** darse cuenta de la mala gestión de la opinión pública mediante las redes sociales, pidió disculpas por su comportamiento e intentó que el problema cayera en el olvido. No obstante y aunque **Nestlé** diga que ha roto su acuerdo comercial con **Sinar Mars** y que actualmente trabaja con la compañía sin ánimo de lucro Forest Trust, la imagen de la marca ha quedado manchada*.

Adicionalmente, se hace un análisis profundo del papel que jugó el *Community Manager* y las posibles soluciones que hubiera podido aplicar, la lección que esta experiencia dejó en los implicados, y, además, se muestra la actual política de responsabilidad social de Nestlé, modificada a raíz del caso:

Actual política de responsabilidad de Nestlé. El 6 de marzo de 2013 **Nestlé** hizo un comunicado, junto a su informe anual, en el que marcaba los **objetivos medioambientales** que pretende satisfacer antes de 2020. Entre dichos objetivos se habla de mejorar el etiquetado de sus productos y utilizar sólo aceite de **palma sostenible***.

* Universidad Central de Cataluña. Caso Kit-Kat. Una Mala Estrategia de Social Media. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://usr.uvic.cat/bloc/2013/04/07/caso-kit-kat-una-mala-estrategia-de-social-media/>

* Ibíd.

El presidente Paul Bulcke decía en un comunicado: “*At Nestle we recognise that our position in society brings not only opportunities, but also responsibilities*”^{*}. De igual manera, en el portal Puromarketing,^{*} diario digital especializado en marketing, publicidad y social media en español, se publicó un artículo llamado “Las Peores Crisis de Reputación de los Últimos Años”, en donde, además de muchos otros, también se menciona el caso Nestlé-Greenpeace-Kit-Kat.

El último portal, entre muchos otros que se pudieron encontrar en el transcurso de esta investigación y en los que se pudo evidenciar que también realizaron un informe detallado al caso Nestlé es Smartup^{*}, portal especializado en llevar proyectos en el ámbito del posicionamiento en buscadores, acciones para convertir el tráfico en ventas, fidelización del target o de análisis y refuerzo de una marca en el medio online. Los autores del portal también coincidieron en que Nestlé no supo afrontar la crisis corporativa en la que se vio envuelta con su producto Kit-Kat.

6.4.1.5.2.2 Inferencias de los hallazgos y sus limitaciones

Aunque todos los casos anteriormente mencionados coinciden en que la multinacional suiza, Nestlé, no supo afrontar la crisis corporativa en la que se vio envuelta con su producto Kit-Kat, a raíz de los elementos publicados por Greenpeace, es importante mencionar, para futuras investigaciones en las que se retome el tema, que se puede hacer una investigación más profunda a Greenpeace. Hasta hora todas las que se han encontrado, incluida esta, se han enfocado en analizar la manera errónea en la que Nestlé manejó el caso y los *Social Media*, sin embargo, es también interesante mirar no solo a Greenpeace como aquella entidad que, haciendo mención a su razón de ser, es una “organización mundial que trabaja para defender el medio ambiente, promover

* Ibíd.

* Oscar. Las peores Crisis de Reputación de los últimos años. PuroMarketing [En línea], [citado, 22 septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/user/135204>

* NOVARESE, Carolina. Kit Kat/Killer. Escándalos en Redes. Slideshare [En línea], 2010, [citado, 24 de agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/cnovarese/caso-kit-kat>; <http://www.smartup.com.co/>

la paz y estimular a la gente para que cambie actitudes y comportamientos que ponen en riesgo a la naturaleza”*, sino también evaluar si la forma en que esta ONG actuó fue la correcta, si en el afán por intentar defender su posición falló en algún momento, si hubiera podido hacer las cosas mejor o si, definitivamente, el único objetivo de esta organización era desprestigiar a Nestlé, teniendo en cuenta que Greenpeace recibe recursos de muchas corporaciones mundiales y que, posiblemente, muchas de ellas también estén fallando en algún aspecto.

Una de las limitaciones que se encontró en el transcurso de esta investigación fue no haber podido contactar o entrevistar a ninguna persona que haya trabajado en Nestlé durante la crisis Kit-Kat, pues de haberlo hecho, hubiera sido una pieza clave para llegar a los resultados obtenidos de una manera más ágil y mejor.

Otra de las limitaciones que impidió un desarrollo adecuado de esta investigación fue la generada por las acciones de Nestlé durante la crisis, pues esta empresa, en su afán por ocultar la situación y no afectar su imagen corporativa, borró muchos contenidos de sus redes. Gracias al aporte de investigaciones como las mencionadas en este artículo, se pudo rastrear la crisis y las situaciones que afectaron la imagen de esta empresa y, contrario a lo que deseaba Nestlé, incrementaron más el problema, hasta volverlo incontrolable; esto llevó a que la multinacional reconociera su error, cambiara de proveedor, modificara su política de responsabilidad social y lo más importante, pues fue esto, lo que dio inicio a esta investigación, se replanteara las relaciones con sus *stakeholders* y mejorara su comunicación a través de los *Social Media*.

6.4.1.6 Conclusión y discusión

Los resultados del estudio indican que la empresa Nestlé, a pesar de que manejó inadecuadamente los *Social Media* en la crisis Kit-Kat, supo recuperarse en su gestión al tener fortalezas comunicativas, publicitarias, y la

* GREENPEACE. Sobre nosotros. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/colombia/es/sobre-nosotros/>

ventaja de 150 años de construcción de reputación, identidad e imagen sostenible, dimensiones que le permitieron mantener su posicionamiento corporativo. En la siguiente gráfica se muestra un balance de las respuestas, predicciones, opiniones, la forma en que Nestlé pudo haber manejado la situación, basado en las valoraciones de varios especialistas indagados en esta investigación.

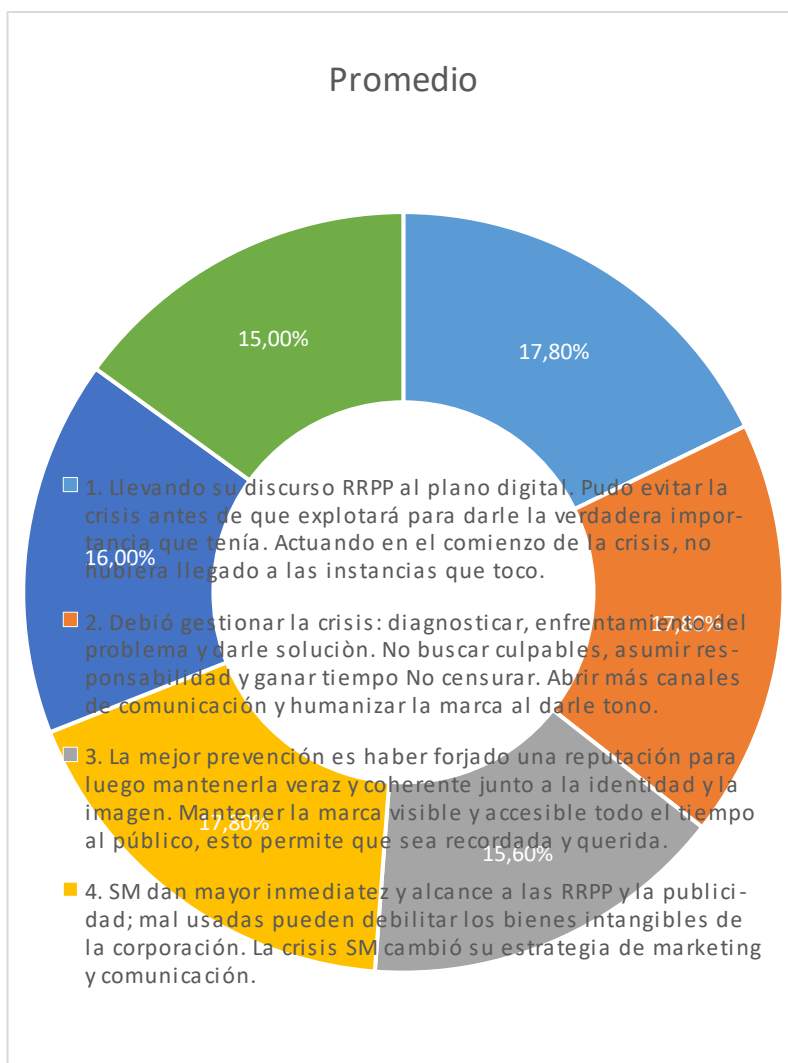


Figura 8 Promedio.

Fuente: propia de la investigación

En la mayoría de los casos analizados se observó un vínculo entre las acciones de negación y silencio de la empresa con la consecuencia de la campaña de Greenpeace y los públicos, situación que dio paso al fenómeno llamado efecto

Streisand, en la que el silencio y la censura generaron más impacto y otorgaron fuerza el mensaje de Greenpeace.

Por otra parte, en la mayoría de los casos, el agente reactivo fue dar a conocer una gestión RRPP basada en la RSE incoherente; el problema base del caso Kit-Kat recae en los propios problemas de responsabilidad social de la compañía Nestlé y su manejo en los *Social Media*. La responsabilidad social empresarial es un tema delicado, por lo que Nestlé debería haber dado la importancia que merecía a este tema y ser oportuna en cuanto al tiempo de manejo. En cuanto al análisis de medios sociales, la reafirmación, al final de la crisis, con la recuperación de la empresa, ayudó al diagnóstico, clasificación del tipo de crisis, adaptación a las situaciones para aplicar el esquema, identificación del problema y resolución; con ello la empresa tuvo elementos claves preparados para otras crisis futuras: un plan de comunicaciones, un manual de crisis que explore diversos paisajes y un equipo con la capacidad para usar estas herramientas, como lo sugirió Jaume. El error de Kit-Kat le sirvió a Nestlé para mejorar su estrategia de relación con el consumidor mediante los *Social Media* y para evitar caer en el mismo error de nuevo, abriendo medios de diálogo de alta calidad con sus consumidores y donde el CM realmente tiene un discurso RRPP.

Sin embargo, esto no salva a este caso de ser un ejemplo de lo que se debe evitar en una situación de crisis en una organización. Es indispensable dar el lugar adecuado a las plataformas SM, a la herramienta de la comunicación y el discurso que hace las veces de puente, las RRPP. Nestlé necesitaba evaluar la situación, los contenidos que ameritaban las redes eran casi obvios: información sobre el tema y la aclaración de la circunstancia y la postura de la empresa. La compañía permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno, para ir adaptándose a esas demandas. Por eso es preciso conocer la audiencia y Nestlé, a pesar de conocerla, no se adaptó a sus peticiones.

La gestión de este tipo de situaciones se cimientan en los procesos, es ideal mantener la marca visible y accesible todo el tiempo al público, esto permite

que sea recordada y querida por lo que fue, es y será. También la organización pudo detectar el problema ambiental desde mucho antes para darle un manejo adecuado antes de ser expuesta. Actualmente, la responsabilidad corporativa de una empresa está ligada a las buenas prácticas ambientales; afectar de una u otra forma el planeta por fines lucrativos puede perjudicar la imagen corporativa y generar un momento de riesgo corporativo. Igualmente es crucial darle importancia tanto al equipo de comunicación que apoyará al *Community Manager* como a un plan de comunicación bien estructurado que tenga un manual de crisis con las pautas para afrontar este tipo de panorama.

Es importante apelar al *insight* construido anteriormente y darle más fuerza, mostrando cómo se aprendió del problema y las acciones realizadas y cambios al interior de la empresa, cómo aprovechó Nestlé en los momentos finales de la crisis y en la post crisis. En esta crisis, los *Social Media* se convirtieron en parte vital del problema y de la posterior solución. Si Nestlé no hubiera puesto en tela de juicio su imagen y su gestión, tal vez no habría cambiado para adaptarse a nuevas situaciones e instaurar nuevas estrategias de acción.

Nestlé interiorizó que la identidad corporativa es el alma que da vida a la imagen de la empresa. Sin el alma no se tiene un cuerpo definido en el ámbito empresarial. Así que si algo en la parte interna no está bien, tarde o temprano saldrá a la luz. La comunicación interna alimenta a la externa; estas dos no pueden ser contradictorias, pues una debe ser la consecuencia de la otra. Infortunadamente, si no es así, en algún punto colapsará la reputación de la empresa.

Empero, todo lo anteriormente mencionado no daría resultado si no se realiza de manera ágil; la respuesta ante una crisis debe ser inmediata, con un vocero en frente que sepa de la empresa, de la situación y cuente con las facultades necesarias para representarla y gestionar la situación, y, de esta forma, mitigar la mayor cantidad de daños posibles que puedan presentarse a raíz de la crisis.

Puede concluirse que la hipótesis con la que se dio inicio a la investigación ha quedado contrastada. Un plan de crisis no lo abarca todo, pero sí da pautas para saber cómo moverse y actuar en una situación de estas, pues la imagen

corporativa está en juego y cualquier paso en falso puede ser determinante. Una empresa abierta es una compañía que puede llegar a ser más humana y, por consiguiente, entrar en el *top on mind* de sus públicos, debe aprovechar de forma óptima las posibilidades que ofrece la Web 2.0.

Las crisis pueden representar oportunidades para mejorar en las organizaciones, pues obligan a la empresa a evaluarse y fijarse en lo que no está haciendo bien, para mejorarlo y así afianzar su relación con sus públicos. Las crisis permiten que las empresas salgan de su zona de confort, analicen la situación, se percaten de cada detalle, de cómo están haciendo las cosas y se preocupen por evolucionar. Con el caso Kit-Kat, Nestlé mejoró todos los procesos anteriormente mencionados.

Las Relaciones públicas se están adaptando a este nuevo escenario, al engranaje de la comunicación para situaciones de crisis en estos panoramas digitales. Aunque en la mayoría de los ítems se observó una intención comunicativa que deriva en una imagen poco favorecedora, sin duda, la labor de las Relaciones públicas, a través de estas plataformas, ofrece un sinfín de posibilidades que en este sector aún no se aprovechan al máximo. A modo de sugerencia, se puede decir que el manejo de los *Social Media*, y en concreto, la labor de los gestores de comunidades virtuales y relaciones públicas, deben volcar sus esfuerzos en conseguir un seguimiento recíproco entre sus públicos, generando debate, interacción, y sobre todo, compromiso en la comunicación de ambas posturas, ser el puente necesario para la conciliación no solo en momentos de crisis, sino también ser el pilar de la constante construcción de la relación entre sus elementos intangibles y sus públicos. Este tipo de acciones requieren de una labor continua y de una práctica perseverante que adjudique un papel relevante a los *Social Media*.

6.4.1.7 REFERENCIAS

ANTONIO, Francisco. De cómo Greenpeace tumbó a Nestlé, contado por un Community Manager de Greenpeace. En: Diario Responsable. [En línea]. Fecha de publicación (20, junio, 2010). Disponible en:

<http://diarioresponsable.com/opinion/11350-rse-20-de-como-greenpeace-tumbo-a-nestle-contado-por-un-community-manager-de-greenpeace>

CASTILLO, Antonio. Introducción a las Relaciones Públicas. España, 2010. p. 238.

DEL SANTO, Oscar [En línea]. Reputación Online Para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en: http://www.seaceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

DI MEGLIO, Pablo. Cómo armar un Plan de Acción en Social Media - Interlat [video]. Argentina, 2013. 42 minutos. Obtenido en Internet el 13 de noviembre del 2014. https://www.youtube.com/watch?v=RpAaMlzbbqs&feature=c4-overview-vl&list=PLmHXmBusxzBNHxGfVuGPDzx_ef378Anrw

DÍAZ BRAVO, Laura, TORRUCO GARCÍA, Uri, MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, Mildred y VARELA RUIZ, Margarita. La entrevista, recurso flexible y dinámico. En: Elsevier. Investigación en Educación Médica [En línea]. (2013). Disponible en: http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num03/09_MI_LA%20ENTREVISTA.pdf

FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión, 2000. p. 217

FUENTE, Oscar. Las peores Crisis de Reputación de los últimos años. PuroMarketing [En línea], [citado, 22 septiembre, 2016]. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/user/135204>

GREENPEACE. Nestlé Killer. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>
NOVARESE, Carolina. Kit Kat/Killer. Escándalos en Redes. Slideshare [En línea], 2010, [citado, 24 de agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/cnovarese/caso-kit-kat>; <http://www.smartup.com.co/>

PITA FERNÁNDEZ, S y PÉRTEGAS DÍAZ, S. Investigación cuantitativa y cualitativa. Coruña: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo, [En línea] 2002. [Citado 17 de febrero, 2016]. Disponible en: http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf

RODRÍGUEZ, Jorge. Métodos de investigación cualitativa. En: Revista de Investigación Silogismo [En línea], Julio-Diciembre, 2011. no. 8. [Citado 15, marzo, 2015]. P 23. Disponible en: <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Universidad Central de Cataluña. Caso Kit-Kat. Una Mala Estrategia de Social Media. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://usr.uvic.cat/bloc/2013/04/07/caso-kit-kat-una-mala-estrategia-de-social-media/>

Videos:

- Have a Break?. <https://www.youtube.com/watch?v=VaJPRwExO8>
- Kit Kat Greenpeace 2 <https://www.youtube.com/watch?v=YjYOCqUn-fl>

7. REFERENCIAS

ABAD CALLE, Ana Cristina. Aplicación y efectos de la comunicación corporativa para superar la crisis en la empresa Energen S.A ESP. Tesis de Especialización en Mercadeo Gerencial. Medellín: Universidad de Medellín, 2005. p. 164.

AERCO y TERRITORIO CREATIVO [En línea]. La función del Community manager. España. Asociación española de responsables de comunidad, 2009.

p. 10. [Citado noviembre, 2015]. Disponible en:
<https://app.box.com/s/4v48lzewmz9uwujblya5>

ANTONIO, Francisco. De cómo Greenpeace tumbó a Nestlé, contado por un Community Manager de Greenpeace. En: Diario Responsable. [En línea]. Fecha de publicación (20, junio, 2010). Disponible en:
<http://diarioresponsable.com/opinion/11350-rse-20-de-como-greenpeace-tumbo-a-nestle-contado-por-un-community-manager-de-greenpeace>

BENSEN, Connie. Community Manager Job Description. Making Business Social [En línea], Febrero 2009, [citado, 10 agosto, 2013]. Disponible en:
<http://conniebensen.com/2008/07/17/community-manager-job-description/>

BOTERO MONTOYA, Luis. Teoría de públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín, 2007. 265 p.

BULCKE, Paul. Nestle sets social, environmental targets for 2020. En: Reuters. [En línea]. Fecha de publicación (13, marzo, 2013). Disponible en:
<http://uk.reuters.com/article/2013/03/13/uk-nestle idUKBRE92C0EN20130313>

COHN, Robin. The PR crisis Bible. New York: 2000. p. 210.

COLLE, Raymond. “El análisis de contenido de las comunicaciones, fundamentos y técnicas”. ISBN – 10: 94-939337-7-5. Revista Electrónica.
<http://www.revistalatinacs.org/edita.html>
<http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/artesanos.html>.

DEL SANTO, Oscar [En línea]. Reputación Online Para Tod@s. 10 Lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. 2011. [Citado 30, agosto, 2013]. Disponible en:
http://www.seacceptanideas.com/biblio/Reputacion_Online_para_todos.pdf

DI MEGLIO, Pablo. Cómo armar un Plan de Acción en Social Media - Interlat [video]. Argentina, 2013. 42 minutos. Obtenido en Internet el 13 de noviembre

del 2014. https://www.youtube.com/watch?v=RpAaMIzbbqs&feature=c4-overview-vl&list=PLmHXmBusxzBNHxGfVuGPDzx_ef378Anrw

FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión, 2000.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ. FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD. Línea de investigación Comunicación-Educación. Medellín: Facultad de Comunicación Social y Publicidad, 2007. 37 p.

MONTOYA MADRIGAL, Ángela Maria y ESCOBAR GARCÍA, Paula Andrea. Gerencia de marca desde la comunicación con apoyo al área de mercadeo. 2005. 70 p. (Administración de empresas). Universidad de Medellín. Especialización en mercadeo gerencial. Facultad de Ciencias económicas y administrativas.

NESTLÉ España. Misión, visión y valores, [citado, 18 septiembre, 2014]. Disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores>

NESTLÉ. About us. [Citado, 30 agosto, 2014]. Disponible en: <http://www.nestle.com/aboutus>

PIÑUEL RAIGADA, José Luis. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Universidad Complutense de Madrid Departamento de Sociología. 2002. P 13,14,15 /42 Madrid, Spain. Tomado de https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingusticaUVigo.pdf

REICHART CHS, COOK TD. Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos. En: Cook TD, Reichart ChR (ed). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata,1986.

RODRÍGUEZ, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo*, 1(08).

SABARIEGO PUIG, Marta; MASSOT LAFON, Inés y DORIO ALCARAZ, Inma. Métodos de investigación cualitativa. En: Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla, 2004. 314 p.

SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel, BOTERO MONTOYA, Luis y GIRALDO DÁVILA, Andrés. Modelos de comunicación digital. Medellín: Sello editorial Universidad de Medellín, 2012. 149 p.

SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel; BOTERO MONTOYA, Luis y GIRALDO DÁVILA,

STAKE, Robert. Investigación con estudio de caso. 4ªed.r. Madrid: Morata, 2007.

VAN RIEL, Cess B. Comunicación Corporativa. Madrid: Pearson, 1997.

VÉLEZ GÓMEZ, Karina. La Web 2.0 en el entorno corporativo. Estudio de caso oficina de prensa Telefónica Colombia. Tesis de Especialización en Periodismo Electrónico. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 2011. 171 p.

8. ANEXOS

8.1 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

8.1.2 Entrevista semiestructurada

8.1.2.1 Batería de preguntas para orientar la entrevista semiestructurada para especialista en *Social media*

- | |
|---|
| 1. ¿Cómo pudo haber estado mejor preparado Nestlé en el campo de las relaciones públicas 2.0 para enfrentar un tipo de crisis como la de Kit-Kat? |
| 2. ¿Qué contenidos debió administrar Nestlé, de qué forma y en qué tono para gestionar las redes y plataformas cuando se presentó la crisis? |
| 3. ¿Hay algún mecanismo o pasos a seguir para proteger la reputación on- |

line? ¿Cuáles son?
4. ¿Al gestionar la comunicación a través de los <i>Social media</i> , esta adquiere un papel determinante en una crisis? ¿Por qué? Explícalo.
5. ¿Cuál fue el verdadero impacto de las fortalezas y debilidades comunicativas que se evidenciaron en la crisis Kit-Kat, por parte de Nestlé?
6. Describa la mejor opción según su conocimiento sobre el tema ¿Cómo pudo haber manejado los contenidos desde una buena gestión de la comunicación en los <i>Social media</i> la empresa Nestlé para darle solución a la crisis Kit-Kat y tomar ventaja de esta?

8.1.2.2 Entrevista a Marcela Díaz Orozco, sobre la crisis corporativa: Kit Kat de la empresa Nestlé”

Entrevistada: Marcela Díaz Orozco, coordinadora de la oficina de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional Sede Medellín, y un curso de posgrado en Comunicación Corporativa en la Universidad Argentina de la Empresa.

Juan David Nieves: ¡Buenas tardes!, estamos aquí con Marcela Díaz, la coordinadora de la oficina de Comunicaciones de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional. Marcela, ¿conoces el caso que se dió en Nestlé, con Greenpeace Y la marca de la barra de chocolates que fabrica esta empresa, “kit Kat” y la crisis corporativa que hubo en esta empresa a raíz de los ingredientes que usaban para la fabricación de este producto.

Marcela Díaz Orozco: ¡hola! soy Marcela Díaz Orozco, en este momento estoy como coordinadora de la facultad de ciencias humanas y económicas, en la oficina de comunicaciones, soy comunicadora social de la Fundación Universitaria Luis Amigó e hice un curso de posgrado de comunicación corporativa en la universidad Argentina de la empresa.

J: buenas tardes Marcela, desde su punto de vista ¿Qué es una crisis corporativa?

M: para mí una crisis, es sinónimo de cambio, yo realmente trato de sacarle el lado positivo a las cosas siempre, a pensar de que a simple vista sean negativas, aparte, es una oportunidad para ajustar lo que está mal en la empresa, para ver qué no está funcionando y mirar cómo podemos mejorarlo, en conclusión es una oportunidad de mejora.

Juan David Nieves: ¿Teniendo en cuenta este caso, que contenidos debió administrar Nestlé, de qué forma y en qué tono para gestionar la redes Y plataformas cuando se presentó la crisis?

R/: Marcela Díaz Orozco: para mí Nestlé en este caso puntual debió tomar un plan de acción inmediato, para mí debía estar pendiente de todos los contenidos que se publicaron en redes sociales acerca de la marca, las redes además deberían estar en actitud receptiva, amable y en crisis todo lo que se diga puede ser utilizado en tu contra.

En sí, tenían que ponerle atención a todo, o sea, ¡no era que filtramos esto sí!, ¡filtramos esto no!, uno de los errores más grandes que ellos tuvieron era que borraban comentarios y eso no se debía hacer, porque antes más se prolifera el problema.

Juan David Nieves: Marcela ¿hay algún mecanismo o pasos a seguir para proteger la reputación online?

R/: Marcela Díaz Orozco: sí, si existe, el que más recomiendo para proteger la reputación es un plan ante la crisis, en este se puede prever cuáles son las debilidades de la empresa y en qué tema puede tener, en algún momento las de perder.

En un plan de crisis se pueden enumerar esos planes de acción que se pueden tener en cuenta en el momento de la crisis y que desde el momento en el que se presenta se pueda actuar.

Juan David Nieves: ¿Este plan de crisis como lo tendría pensado usted, para llevar a cabo en este caso?

R/: Marcela Díaz Orozco: para mí el plan de crisis debido plantearse, (conocemos la empresa, sabemos que proveedores tenemos, sabemos quién trabaja con nuestros proveedores), porque puntualmente ellos se vieron atacados por Greenpeace, debido a que les mencionaban a un proveedor puntual y ellos lo negaron de entrada, y ¿qué pasó?, era un proveedor que trabajaba para otra empresa y ellos no conocían ese nombre.

Entonces son hasta problemas comunicativos los que trataron de dañar la misma reputación, entonces es eso, que en ese plan plantee cada una de las situaciones que pueden vivir la empresa, desde la mala reputación, desde la mala imagen, desde todo lo malo que se pueda considerar, todos los escenarios posibles en los que la marca puede salir afectada.

Juan David Nieves: según lo que usted me dice ¿Si es posible tener un plan de crisis que se adecue a todas las situaciones, sabiendo que cada una están especial y particular?

R/: Marcela Díaz Orozco: es obvio que uno no puede hacer un plan de crisis que lo cubra todo, pero si se podrían plantear ciertas directrices, las crisis no son únicas y no es que nunca hayan pasado, se puede aprender también de otros casos y otras empresas que tengan que ver con el sector en el que estamos. Entonces inicialmente podríamos hacer así como en redes sociales, cuando se crea una nueva red social se hace un (ven sumir) entonces en ese (venshumer) se hace un estudio de la redes sociales alrededor de tus temas.

Ejemplo, voy a lanzar una marca de ropa, de jeans, entonces reviso en el mercado que marca de jeans existen y cuál es su presencia en redes sociales y veo cuáles son sus buenas prácticas, a raíz de identificarlas puedo plantear cuáles se adaptan a mi marca, cuál es no y cuales podría mejorar a raíz de ella, porque para eso son las ideas, para no sólo considerarlas, sino multiplicarlas y modificarlas. Entonces pienso que lo mismo se podría aplicar en ese plan de crisis. Ver qué es lo que han hecho las otras marcas, hacer ese

estudio somero, ver a qué situaciones malas se han enfrentado y así pensar ¿mi empresa también tendría que enfrentarse a una crisis como ésta? ¿Cómo actuaría mi empresa en esto? ¿Podría hacer un vídeo inmediatamente? ¿Qué debería contener el vídeo?, así como le enseñan a uno, básico hacer una noticia, la noticia debe contener las “5 W”, pero a eso me refiero, como que si se puede al menos acercarse un poco a lo que puede ser una crisis en una empresa.

Juan David Nieves: Marcela, al gestionar la comunicación a través de lo *Social media*, ¿Ésta adquiere un papel determinante en una crisis? ¿Por qué?

R/: Marcela Díaz Orozco: es que en *Social media* al tener presencia, o sea, desde que abrimos la cuenta ya estamos expuestos, aparte, no estamos sólo expuestos a los consumidores directos, sino a los que nada tienen que ver con nosotros, que tienen amigos que sí les gusta nuestra marca, ya así si nos pasa algo malo, se van a enterar. Porque es que los medios sociales, son el lugar donde convergen marcas y personas, éstas son los usuarios y expresan sin tapujos su sentir, con respecto a todo tipo de temas en redes, entonces ¿Por qué en una crisis, la reputación social de la empresa se puede ver afectada? porque simplemente ahí estamos Y es peor no estar.

Juan David Nieves: ¿Cuál fue el verdadero impacto de las fortalezas y debilidades comunicativas que se evidenciaron en la crisis Kit Kat, por parte de Nestlé?

R/: Marcela Díaz Orozco: entonces acá vos me estás mencionando como la mitad de una matriz DOFA, entre las fortalezas que yo identifiqué en este caso y lo que generó más impacto fue que ellos al final, así haya sido al final, presentaron excusas y se reunieron finalmente con Greenpeace, además lograr un posicionamiento. Sé que es irónico decirlo, así haya sido mal posicionamiento, así haya sido dejaron mal la imagen, los de Greenpeace se tomaron la tarea de hacer publicidad sobre sus propios colores, sobre su propia imagen, de algún modo, estaban dejando ese recuerdo en la gente, positivo o negativo pero están hablando de la marca.

Entre las debilidades, no conocer a fondo las prácticas de sus proveedores, yo creo que ese es un pecado de muchas empresas ahora, porque contratan a alguien, pero no hacen la búsqueda del historial del proveedor, porque el trasegar de las empresas requiere todo muy rápido, muy -es que necesito sacar esto ya y si no lo saco ya, no cumplo con los tiempos- pero de pronto se está haciendo un poquito el trabajo irresponsable de no fijarse bien a quien es el que se contrata. Porque puede tener una buena imagen con otra empresa, pero puede que esa empresa tampoco se haya fijado y es casi como una cadena repetitiva y que puede generar consecuencias como está y otra de las debilidades fue darle la espalda al problema desde el inicio, negando, uno no debe negar desde el principio si no está seguro al 100%, insisto lo que decía ahora, que bloquear los mensajes negativos en redes sociales no sirve para nada.

Juan David Nieves: describa la mejor opción según su conocimiento sobre el tema ¿cómo pudo haber manejado los contenidos desde una buena gestión de la comunicación en los *Social media* la empresa Nestlé, para darle solución A la crisis Kit Kat y tomar ventaja de esta?

R/: Marcela Díaz Orozco: ¡insisto!, soy una persona que mira el lado positivo de las cosas y para mi crisis es igual a oportunidad, aunque por la situación de la crisis se estaba hablando mal de la empresa, ya lo hemos dicho, para bien o para mal, estaba en boca de todos. Frente a esta crisis puntual lo primero que debía plantearse, es un seguimiento del tema o contratar una agencia para tratar el tema puntual y que nos ayudará también con su conocimiento y mirando desde afuera el problema, porque a veces cuando uno está enfrascado no encuentra tantas soluciones y menos en el momento de la crisis, luego escuchar el público, ver qué preguntas tiene, a ver qué necesidades tiene y a raíz de eso plantear que vamos a empezar a comunicar, y utilizar un tono amable y darles respuestas enfrascadas en esa misma línea de amabilidad, no saliéndonos del lenguaje que ha manejado la empresa, luego recoger todas las preguntas, críticas, percepciones que se tengan acerca del tema, que se estén identificando, obviamente, se tiene que hacer un monitoreo hora tras hora, día

tras día identificándolas y aprovechándolas para hacer un comunicado oficial, pero no quedarnos en el típico comunicado, tipo boletín, (que es la empresa tal, piensa en este caso tal cosa) no, definiendo un vocero oficial de la empresa, éste vocero como este caso fue a nivel mundial y que genero tanto revuelo, el vocero para mi fundamental es el gerente de la empresa. Porque aparte, nos atacaron vía YouTube, con vídeos, ellos inicialmente publicaron un comunicado como Greenpeace mencionando que era lo que pasaba con Nestlé, pero como se empezó a propagar de tantas maneras, entonces me parece que nos podemos también iguala respondiéndoles de otra forma, pero en las aras de dejar todo claro.

Entonces unir todos esos condicionamientos y hacer un vídeo oficial que esté en los canales de YouTube oficial de la empresa y así las personas no se van a sentir sin una respuesta o como si no nos importara, por qué ante el público de a pie, ante las personas que están en la calle, no es que sea (a Nestlé este caso no le interesa que sea de la Palma, que se esté deforestando, que los orangutanes no se queden sin casa) porque no han dicho nada.

Juan David Nieves: Marcela ¿qué tan importante es para una empresa hacer una buena gestión de los *Social media* en momentos de crisis?

R/: Marcela Díaz Orozco: yo voy a hacer una valoración de uno a 10, donde 10 es el máximo y uno es casi cero; sería 11. Es demasiado importante, porque como decía anteriormente, la crisis representa en la mayoría de los casos oportunidad de mejora.

Juan David Nieves: ¿Cómo pudo haber estado mejor preparado Nestlé en el campo de las relaciones públicas 2.0 para enfrentar a un tipo de crisis como la de Kit Kat?

R/: Marcela Díaz Orozco: bueno, ahí enfrentas dos temas, el tema 2.0 que implica *Social Media* directamente y redes sociales que ha sido un tema muy clásico, no se puede de desligar de las redes por lo mismo, porque está en boca de la gente y ahora con lo que hablamos del tema “prosumidor”, el usuario ya tiene poder de opinar y manifestarse frente a una marca. Entonces,

como hemos ido hablando en esta entrevista, definitivamente un plan bien frente a la crisis les hubiera dado muchas luces en el momento de la crisis, así se puede actuar más oportunamente y estamos hablando, que un plan de crisis no puede ser visto a solo plan de crisis para redes sociales, también un plan de crisis puede frente a la misma empresa y frente a cosas que pueden pasar, en casos como salud ocupacional, en casos como clima organizacional, se puede plantear en muchos ejes que incluyen a la misma empresa.

Juan David Nieves: ¿Puede la reputación online afectar el clima organizacional y el buen funcionamiento de la empresa?

R/: Marcela Díaz Orozco: Sí, la reputación online para mí es el reflejo de la reputación offline. La reputación hace parte de cómo se identifican los demás con tu marca, y si los empleados no están convencidos de que trabajan para una buena empresa y si su sentido de pertenencia realmente no se cultiva, puede afectar en altos niveles de rendimiento o de esos empleados, y por lo tanto, el funcionamiento de la empresa va a bajar un montón.

Esta identidad que tiene cada empleado con su empresa no es casi cultivada, ahora los empleados los ven como una persona que va a trabajar por unos ideales de otra persona, pero muy pocas empresas trabajan porque el empleado se sienta realmente identificado. El clima organizacional para mí está 100% relacionado con la comunicación interna de una empresa, porque si el empleado no está feliz de trabajar en su propia empresa, para la que produce y le da con qué vivir, entonces se encuentra con alguien de la calle, hablan de la empresa y no hablar de la mejor manera. Desde ahí se empieza construir una mala imagen de la empresa, entonces; obviamente si puede afectar la reputación el clima organizacional, la reputación mala o buena, online o offline, puede afectar directamente el clima organizacional, por lo mismo, porque hay empleados que montan en sus redes sociales que están muy aburridos o que están muy felices o que ¡que genial! por ejemplo, que en Telemedellín halla un lisadero para bajarse de un piso a otro, y eso uno lo mira y dice como que ¡wauuu!, que prácticas innovadoras, tan diferentes. Pocas empresas tienen cosas simples que haga la diferencia, entonces, sé que nos

fuimos por otro tema, ya nos metimos a la comunicación interna, pero creo que todo se relaciona, porque al final, si los mismos empleados frente a una crisis, por ejemplo, no están realmente informados por ejemplo

Hablemos de cuál sería el impacto adentro de la empresa con ese tipo de crisis,(planteamos la crisis, vemos cómo actuar con nuestros públicos externos, todo está muy bien ante los demás, pero si un periodista se encuentra en la calle a una persona que trabaja en Nestlé y ese trabajador no está informado, que ya se reconoció al proveedor, que ya se está trabajando con él, ¿Con qué cara va a salir después gerente, que salió en YouTube a decir es que el empleado no estaba enterado?). Entonces también hay que pensar en esos planes integrales de comunicación, en esos planes integrales de crisis que informen a todos los públicos que tienen que ver con la empresa acerca de los planes que se están trabajando, para que todas estas cosas negativas de las que ya hemos hablado, no afecta la reputación de la empresa.

8.1.2 Categorización de entrevista y plan de análisis

Parámetro de análisis

Entrevista	Categorización	Objetivo
Pregunta 1		
Karen Lopera: ¿Cómo pudo haber estado mejor preparado Nestlé en el campo de los <i>Social media</i> para enfrentar un tipo de crisis como la de Kit-Kat?	Crisis corporativa Esquema de ejecución del plan Tipos de crisis: semáforos Agresiones exógenas y endógenas Plan de comunicaciones Manual de crisis	Determinar hasta qué punto Nestlé pudo haber usado correctamente y de qué forma más eficiente la comunicación y las relaciones públicas.
Pregunta 2		
K:¿Qué contenidos debió administrar Nestlé, de qué forma y en qué tono para gestionar las redes y plataformas cuando se	Social media YouTube Audiencia Facebook Identidad corporativa Reputación online	Indagar que contenidos y/o acciones de comunicación se debieron haber realizados en la empresa para afrontar la crisis.

presentó la crisis?	Semáforo amarillo Plan de acción <i>Social media</i> Relaciones Públicas	
Pregunta 3		
K: ¿Hay algún mecanismo o pasos a seguir para proteger la reputación on-line? ¿Cuáles son?	Reputación online Comunicación interna Comunicación externa Comunicación de la marca Estrategias de comunicación Relaciones públicas <i>Social media</i>	Develar estrategias comunicativas para el manejo de la reputación online en una crisis.
Pregunta 4		
K: ¿Al gestionar la comunicación a través de los <i>Social media</i>, esta adquiere un papel determinante en una crisis? Explícalo.	Teoría de la Sociedad de públicos de Mills Reputación online Imagen corporativa Plan de comunicaciones	Evaluar el papel de los <i>Social media</i> en el ámbito de las RRPP en su dimensión física y digital
Pregunta 5		
K: ¿Cuál fue el verdadero impacto de las fortalezas y debilidades que se evidenciaron en la crisis Kit-Kat, por parte de Nestlé?	Responsabilidad social empresarial Comunicación interna Manual de crisis Imagen corporativa Prosumidores Teoría de la Sociedad de públicos de Mills Silencio <i>Social media</i> Relaciones públicas	Detectar los aciertos y desaciertos en el manejo que Nestlé le dió al contenido y manejo de los <i>Social media</i>
Pregunta 6		
K: Describa la mejor opción según su conocimiento sobre el tema ¿Cómo pudo haber manejado la	Community Manager Relaciones públicas Reputación online Identidad corporativa Manual de crisis	Formular características de la comunicación para el adecuado manejo de la crisis Kit-Kat.

comunicación en los Social media la empresa Nestlé para darle solución a la crisis Kit-Kat y tomar ventaja de esta?	Imagen corporativa Opinión Comunicación externa	
--	---	--

8.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

8.2.1 Consentimiento informado

Esta investigación de Karen Lopera Ospina y Juan David Nieves Martínez busca comprender el manejo de los contenidos que se dieron a través de los *Social media* cuando se presentó la crisis corporativa “Kit-Kat” en la empresa Nestlé y el rol del manejo que la multinacional le dio a esta problemática, mediante la investigación del mismo suceso y sus variables hondando en las maniobras comunicativas utilizadas en este caso; al mismo tiempo que busca evaluar su proceder y sus consecuencias, pretendiendo develar el camino de cómo pudo ser gestionada esta crisis.

Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y sólo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender las prácticas de marketing y comunicacionales en el plano digital que ofrece el caso Kit-Kat y sus dimensiones a estudiar.

La información personal que usted dará a la investigadora en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a usted bajo ninguna circunstancia.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada. La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas quienes realizarán la revisión independiente de la investigación según los requisitos que la regulan.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.

Firma del participante

Juliana Londoño

CC. 43072121

Firma de los investigadores

Karen Lopera

CC. 1152204267

Juan David Nieves

CC. 1036634694

8.2.2 Consentimiento informado

Esta investigación de Karen Lopera Ospina y Juan David Nieves Martínez busca comprender el manejo de los contenidos que se dieron a través de los *Social media* cuando se presentó la crisis corporativa “Kit-Kat” en la empresa Nestlé y el rol del manejo que la multinacional le dio a esta problemática, mediante la investigación del mismo suceso y sus variables hondando en las maniobras comunicativas utilizadas en este caso; al mismo tiempo que busca evaluar su proceder y sus consecuencias, pretendiendo develar el camino de cómo pudo ser gestionada esta crisis.

Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y sólo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender las prácticas de *marketing* y comunicacionales en el plano digital que ofrece el caso Kit-Kat y sus dimensiones a estudiar.

La información personal que usted dará a la investigadora en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a usted bajo ninguna circunstancia.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada. La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas quienes realizarán la revisión independiente de la investigación según los requisitos que la regulan.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.

A handwritten signature in brown ink that reads "Marcela Díaz O." is written over a horizontal line.

CC. 1037613794

Marcela Díaz Orozco

Nombre del Participante

Firma de los investigadores

Karen Lopera

Juan David Nieves

CC. 1152204267

CC. 1036634694

8.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN


8.3.1 Ficha bibliográfica base

Ficha de análisis de contenido		
Analista: Karen Lopera Ospina Juan David Nieves Martínez	Fecha del análisis:	Tipo:
Medio de difusión:	Autor:	Fecha de difusión:
Síntesis:	Duración:	Traducción:
Target:	Audiencia (apreciación):	
Material visual:		
Figuras retóricas del lenguaje audiovisual:		
Esquema: Estructura.	Apreciación visual: colores, cantidad de imágenes, secuencia lógica, si están acompañadas de	Análisis del discurso: Lenguaje, calidad del lenguaje que se estructura con características y códigos

	<p>aclaraciones. Tipo de imágenes: Fotografías, esquemas, gráficos, etc. (Análisis descriptivo del discurso iconográfico, es decir aquel análisis que se hace sobre el soporte que sostiene a las imágenes). Contemplación de sus códigos específicos.</p>	<p>propios y que posee características que la habilitan para representar la realidad. (Carácter evaluativo que tiene en cuenta la impresión que estas imágenes han tenido sobre el receptor).</p>
Inicio:		
Medio:		
Final:		
Denotación:		
Connotación:		
Narrativa:		
Respuesta de contraparte:	Análisis de respuesta contraparte:	
Conclusiones:		
Observaciones:		

8.4 ARCHIVO Y ENLACES ADICIONALES

8.4.1 Archivo en Excel adjunto en el CD

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
19	Target: Personas consumidoras o no de kit kat. Activistas sociales.	Audiencia (apreciación): Causo la acogida de las cuentas de Greenpeace y más denuncias y comentarios negativos hacia Nestlé.								
20	Material visual: Imagen orangután.									
21	Figuras retóricas del lenguaje audiovisual:	Privativas: Se omite hacer una apología sobre las cualidades del producto porque la imagen lo dice todo. Acentuación; se destaca el elemento de la imagen. Metonimia: lo importante es la intención el sentido figurado.								
22	Esquema: Estructura.	Apreciación visual: La imagen habla por sí sola, muestra a Nestlé como el autor de una amenaza. Es una publicidad activista de Greenpeace que se viralizó amenazando la imagen de Nestlé.	Análisis del discurso: La expresividad gestual y corporal del animal da pie a la conjeturas de inclinación ideológica.							
23	Denotación:									

8.4.2 Videos

- Have a Break? <https://www.youtube.com/watch?v=VaJjPRwExO8>
- Kit Kat Greenpeace 2 <https://www.youtube.com/watch?v=YjYOCqUn-fl>