

## PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

### Comunicación de crisis online

*Estrategia digital de Relaciones Públicas para The North Face*

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Puyó, Jaqueline
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 19 de julio, 2018
- ▶ Carrera de Pertenencia | Licenciatura en Relaciones Públicas
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Empresas y Marcas

## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo 1: Las Relaciones Públicas y la gestión de crisis</b> .....	13
1.1 El rol del relacionista público: Comunicar en situaciones de riesgo.....	14
1.2 Gestión de marca: perspectiva integradora.....	17
1.3 Opinión Pública: Importancia de los actores sociales.....	19
1.4 Imagen: Tipologías y su incidencia ante una crisis.....	21
1.5 Dimensión corporativa: Identidad, cultura, reputación y posicionamiento.....	24
<b>Capítulo 2: La comunicación y crisis</b> .....	28
2.1 Visión estratégica: El papel de la gestión en la prevención de riesgos.....	29
2.2 Tipos de crisis: Naturaleza y clasificación de los acontecimientos .....	33
2.3 Plan de acción: Aspecto administrativo de las Relaciones Públicas.....	36
2.4 Comunicación: Tácticas, canales y herramientas.....	38
<b>Capítulo 3: Internet: Comunicación de crisis y gestión online</b> .....	43
3.1 Concepto 3.0: Enfoque integral de la comunicación web .....	44
3.2 <i>Social media plan</i> : Monitoreo y seguimiento .....	47
3.3 Brand PR: Gestión de la reputación online.....	52
3.4 Implicancia de los <i>influencers</i> en internet: Opinión Pública .....	55
<b>Capítulo 4: <i>The North Face</i>: Crisis de imagen</b> .....	58
4.1 Historia de la marca .....	59
4.2 Perfil del consumidor: Características del usuario.....	61
4.3 Aspecto institucional de la marca: Imagen e identidad .....	63
4.4 Análisis competitivo y de contexto: FODA.....	64
4.5 Contextualización de la problemática: Relación con el medioambiente.....	66
4.6 Diagnostico de situación: Acción, monitoreo y seguimiento .....	72
<b>Capítulo 5: Estrategia de Relaciones Públicas online para <i>The North Face</i></b> .....	74
5.1 Diagnóstico: Auditoria de imagen y análisis de contexto .....	75
5.2 <i>Stakeholders</i> : Identificación de los públicos clave.....	77
5.3 Objetivos: Propósito fundamental de la comunicación online .....	79
5.4 Plan de crisis: Protocolo de acción y gestión web .....	80
5.5 Estrategia de comunicación: Confección de la propuesta digital .....	84
5.6 Aspecto táctico: Canales, líneas de comunicación y ejecución de las acciones ....	88
5.7 Evaluación de resultados: Seguimiento y control .....	92
<b>Conclusiones</b> .....	93
<b>Lista de Referencias Bibliográficas</b> .....	98
<b>Bibliografía</b> .....	101

## Introducción

El presente PG titulado Comunicación de crisis *online*: Estrategia digital de Relaciones Públicas para *The North Face*, se inscribe dentro de la categoría Proyecto Profesional puesto que se pretende indagar acerca la incidencia de las Relaciones Públicas a partir de la gestión *online* de la comunicación y su posible impacto en el fortalecimiento de la imagen institucional de una marca ante una crisis. La línea temática delimitada es medios y estrategias de comunicación y podría relacionarse a la asignatura Relaciones Públicas VI puesto que, al ser un plan de comunicación externa, sería adecuado relacionarla para dar a conocer la problemática respecto al contenido teórico expuesto en la materia.

La problemática surge a partir de la importancia de la imagen en torno a una marca como un aspecto fundamental para su posicionamiento en términos de credibilidad y reputación. Motivo por el cual la gestión comunicacional desarrollada a través de las Relaciones Públicas como disciplina vinculada a la comunicación estratégica proporcionaría a la marca una mayor solidez ante a una situación de crisis como la debió atravesar la compañía *The North Face*.

Este proyecto aborda la problemática de la empresa *The North Face* que tuvo lugar en el año 2015 como consecuencia de la investigación realizada por la ONG *Greenpeace*, en la que se analizó cuarenta productos adquiridos en diecinueve países del mundo, en los cuales se hallaron altos niveles de PFC, componente sintético que se utiliza para impermeabilizar, no solo la ropa, sino también el calzado, tiendas de campaña, mochilas, cuerdas e incluso sacos de dormir. En este sentido, cabe señalar que los PFC son compuestos químicos que no existen en la naturaleza, por una vez que llegan al medioambiente se degradan lentamente pudiendo afectar el ecosistema e incluso ser causantes de graves problemas para la salud de la población. Estos compuestos, se han encontrado en algunos de los lugares del planeta, y se ha detectado su presencia tanto en animales como en la sangre de seres humanos. Por lo tanto, sería factible afirmar que la denuncia de *Greenpeace* significó una crisis para la empresa, la que a partir de esta

situación vio afectada a su imagen institucional ante la opinión pública en términos de credibilidad. Cabe señalar que el relevamiento de la información mencionada se encuentra presente principalmente en las distintas plataformas de comunicación *web*, medio principal a través del cual se comunicó todos los hechos se fueron desarrollando luego de la acusación, tanto desde el punto de vista de la ONG, como también por parte de la compañía.

A partir de dicho contexto, surge la pregunta problema ¿Cómo contribuye la comunicación *online* para superar una crisis y reestablecer la imagen de una marca?

El objetivo que persigue este proyecto es desarrollar un plan estratégico de comunicación online para el para el fortalecimiento de la imagen de la marca, en cuanto a su reputación y credibilidad, desarrollando un protocolo de acción que determine los pasos adecuados para enfrentar problemáticas de estas características, tanto en términos operativos, así como también de manera preventiva. Para abordar adecuadamente este propósito, se buscará indagar acerca de las principales falencias de comunicación de la empresa *The North Face* respecto a su proceder frente a la crisis que deberían afrontar, además averiguar acerca de las principales plataformas a través de las cuales poder llevar a cabo la gestión comunicacional, y lo que se quiere informar en cada una de ellas respectivamente y, a su vez, analizar acerca el impacto del uso de las distintas herramientas que las Relaciones Públicas ofrecen ante una situación de crisis. De esto modo en el presente PG se propone, a través de los conocimientos que proporciona la disciplina, realizar un plan estratégico de comunicación que aborde los aspectos necesarios para poder fortalecer la imagen de la marca ante la crisis generada por la venta de productos que podrían son dañinos para la salud y el medioambiente. Motivo por el cual, a través de las Relaciones Públicas como ciencia y a partir de la gestión de los expertos en comunicación corporativa, se podría generar los mecanismos adecuados para poder enfrentar apropiadamente una situación de crisis de estas características.

Por otra parte, cabe señalar que en la actualidad existen distintos instrumentos a partir de los cuales poder abordar una estrategia de crisis, destacando entre ellos a los medios audiovisuales, como los que proporciona internet, perdiendo que la comunicación se transfiera de manera dinámica y cercana entre la empresa y su audiencia de manera inmediata, posibilitando así un mayor *feedback* entre la compañía y sus principales públicos. Con esto se busca poner de manifiesto que las Relaciones Públicas podrían ser una disciplina fundamental respecto a la gestión de crisis ante el desarrollo de una estrategia de comunicación, permitiendo a la organización reconvertirse a sí misma, y lograr generar nuevamente confianza en sus públicos.

Respecto a la temática escogida cabe señalar que el tiempo sería el principal enemigo ante una crisis, por esa misma razón se propone implementar acciones eficaces efectuando los cambios que sean necesarios en el mejor período posible para evitar de este modo el aumento de las repercusiones negativas para la imagen de la compañía.

Para dar cuenta del estado del conocimiento se expondrán un conjunto de Proyectos de Grado elaborados por estudiantes de la Universidad de Palermo con la finalidad de establecer un punto de partida insoslayable.

Mas (2016) en su Proyecto llamado *Crisis de Starbucks en redes sociales: La comunicación en la era digital*, analiza la crisis de Starbucks en el año 2012, en donde se utilizaron vasos nacionales en vez de importados como se utilizaban habitualmente. Éstos eran diferentes a los típicos de la compañía que tenían el logo y los detalles del producto a consumir, eran simplemente blancos, lo que causó en los consumidores una molestia. Se utilizará este ensayo para poder ver cómo una empresa de renombre como Starbucks logró superar una crisis que fue repentina y tuvo un alto impacto en todo su público. La relación que se establece con el presente proyecto es que se hablará también de la imagen, la reputación y la crisis en la compañía *The North Face*, tomando como punto de partida las Relaciones Públicas y la comunicación 2.0.

Garbino (2007), en su trabajo denominado *Imagen empresarial en situación de crisis: La comunicación de las relaciones públicas en momentos de crisis*, tiene en cuenta la realización de un plan de crisis, especificando las acciones que son necesarias para tener en cuenta y hace foco en la capacitación del cuerpo de profesionales implicados en estos escenarios. Este proyecto de grado se relaciona ya que también se quiere, en este caso, realizar un plan de comunicación de crisis para la empresa *The North Face*. El campo de acción de las Relaciones Públicas concibe la prevención de crisis empresarial a partir de una estrategia comunicacional que abarque las etapas previas a trabajar para evitar llegar a una crisis.

En el ensayo de Cobas (2015) llamado *La evolución de las crisis corporativas* se analiza y critica, a través de un manual de procedimientos, cómo lograr atravesar crisis corporativas mediante el uso de redes sociales. Por tal motivo, se relaciona con el presente proyecto ya que contemplará la manera más eficaz para poder abordar una crisis y tratar de salir de esa etapa. Aborda una crítica y logra analizar una larga investigación acerca de un manual de procedimientos para afrontar momentos de crisis; relacionándose aún más con la problemática de *The North Face*.

El trabajo de Mingote (2011) titulado *Mejoramiento de la imagen del Poder Judicial en la República Argentina*, implementa el uso de las Relaciones Públicas para mejorar la imagen del Poder Judicial de la Nación Argentina. Se enfocó en el hecho de que, más allá de ser una persona jurídica o física debería tener una correcta imagen frente a los públicos que la rodean. El vínculo que se establece entre el mencionado proyecto y el presente es que se trabajará a partir de la imagen real e ideal, en este caso *The North Face*.

Halzano (2012) en su Proyecto de Graduación denominado *Redes Sociales* desarrolla la importancia que tienen las redes sociales como una herramienta de comunicación para cualquier tipo de organización, partiendo de la visión que es fundamental el buen uso de estas. Las redes sociales brindan una guía para la utilización de la comunicación 2.0, la

cual es de vital importancia a la hora de establecer un vínculo con un público, en este caso para tener mayor claridad y brindar tranquilidad a sus consumidores actuales y potenciales. Por este motivo, se vincula considerablemente con el presente proyecto ya que se buscará tratar acerca de los significativos avances que ha tenido la comunicación, teniendo en cuenta que mediante internet los lazos entre la compañía y sus clientes se acortaron de forma considerable.

Quevedo (2012) en su trabajo titulado *La web 2.0 y las organizaciones*, trata sobre la importancia de la comunicación 2.0 y el uso de esta herramienta como acercamiento a sus públicos. Se podría relacionar con el presente trabajo tomando en consideración que *The North Face* tiene una mala comunicación en las redes sociales debido a la crisis que está atravesando. La utilización de internet y redes sociales elimina las barreras entre las empresas y sus consumidores, lo que conlleva a conformar un lazo directo y un feedback constante.

Escudero (2017) en su Proyecto *Plan de comunicación para Carboclor S.A* investiga sobre la comunicación interna en situaciones de crisis en la empresa petroquímica *Carboclor S.A*. Para ello propone la creación de un plan de comunicación interna para situaciones de crisis. Se establece un vínculo con el presente trabajo ya que aborda la problemática de crisis, y un plan de comunicación para la solución del mismo. La diferencia que se puede observar a simple vista es que, en el caso de *The North Face*, se precisa la creación de una estrategia a nivel externo, tomando en consideración que no han sabido comunicar correctamente la problemática.

Luciana (2013) en su trabajo llamado *Modelos de crisis: Análisis de comparación de la comunicación en situaciones de crisis*, demuestra como las Relaciones Públicas son una herramienta fundamental en la comunicación, en las organizaciones, ya que de su buena o mala implementación dependerá el desempeño de la empresa. Se vincula este trabajo con el presente puesto que, se buscará desarrollar una estrategia de comunicación que

integre el uso correcto de ésta como así también que pueda prevenir posibles crisis mediante el feedback con sus públicos.

Terán Vaca (2012), en su trabajo de grado llamado *Crisis tradicionales vs. Crisis 2.0 Cambios del paradigma en la resolución de crisis comunicacional por el aporte de nuevas tecnologías de la comunicación*, logra analizar las crisis empresariales, y la incursión de las nuevas tecnologías que han cambiado los paradigmas del manejo de la comunicación en las empresas. Por otra parte, aborda el tema de crisis y la comunicación 2.0, el uso de ellas y la incursión de estas herramientas, como así también el rol de los relacionistas públicos al afrontar situaciones de crisis. Se podría vincular con el presente proyecto ya que se quiere crear un plan de comunicación que se implementará particularmente en el área de las redes sociales, nicho comunicacional fundamental para cualquier empresa.

El Proyecto Profesional de Carreño (2015) titulado *Comunicación efectiva: La clave para lograr reputación y una imagen positiva en las empresas*, aborda la necesidad de las empresas de construir una imagen y reputación favorables. Destaca la importancia que presenta la comunicación en el ámbito corporativo, siendo un aspecto vital de la actualidad que se aplica a todas las organizaciones. Este Proyecto se vincula con el presente ya que persigue un propósito similar al plan que se desarrollará para la marca *The North Face*, buscando cambiar la reputación de su imagen para revertirla hacia una mejor y la empresa deberá tomar las acciones que sean necesarias para lograrlo.

Respecto al marco teórico del presente proyecto, este se compone de conceptos fundamentalmente vinculado a las Relaciones Públicas como la comunicación de crisis, la imagen empresaria, la opinión pública, la credibilidad y el posicionamiento entre otros.

Al momento de hablar acerca de la disciplina se puede mencionar que se haya una variedad de conceptos sobre esto. Por tal motivo se ha escogido a Marston (1988) para dar un mejor abordaje de la temática, quien considera que las relaciones públicas son la comunicación hábil de ideas a los diversos públicos con el fin de producir un resultado deseado. En su libro *Relaciones Públicas Modernas*, trata entre otras cosas, acerca de



qué son las Relaciones Públicas y del crecimiento de las mismas con el transcurrir de los años. Se considera a éste como fundamental herramienta para su uso en el presente trabajo, primordialmente en el capítulo uno. A partir de esta definición se puede interpretar que el área descrita es extensa y que abarca diversos aspectos a considerar que serán desarrollados a lo largo del proyecto. El vínculo que se establece entre los conceptos descritos y el Proyecto de Graduación es que en el presente trabajo se abordará a las Relaciones Públicas desde una perspectiva global, tomando en consideración el concepto, las funciones básicas y la historia de la disciplina desde sus inicios hasta la actualidad.

A partir de las definiciones expuestas, se puede decir que el mundo que engloba a las Relaciones Públicas toma como pilares fundamentales los vínculos que se desarrollan entre las organizaciones y sus públicos, ya sea interno o externo.

El ámbito de las Relaciones Públicas determina una labor ideada, con sustento en la investigación, en la comunicación continua y en la cooperación pautada, para acrecentar el nivel de comprensión, el respaldo y sostén de los grupos, en un proceso de unificación.

Un relacionista público y su organización están relacionados con dos grupos de individuos llamados público interno y externo. El primero estaría desarrollado por todas aquellas personas que integran a la empresa y con los que la ésta se comunica habitualmente. El público externo se instaura por sujetos que no constituyen exactamente parte de la compañía, pero con los que se tiene que estar relacionado ya que son considerados de vital valor para la correcta actividad de cualquier organización.

La imagen corporativa, concepto a describir en el capítulo uno, es un pilar fundamental de toda organización ya que es la razón de ser de la misma. Sin una correcta, resulta difícil o hasta prácticamente imposible que una institución prospere en el mercado.

Capriotti (1992), en su libro *La imagen de la Empresa* aborda, entre otras cosas, el concepto de imagen, la implicancia de ésta en la empresa y a su vez esto como proceso de interpretación acumulativa. El vínculo que podría establecerse entre el presente

Proyecto de Graduación y los conceptos mencionados es que se buscará desarrollar las diferentes nociones existentes de imagen corporativa, tomando como referencia la metodología para mejorarla que tienen los públicos sobre una compañía a partir de la configuración de la misma.

Observando con detenimiento las nociones descritas acerca de la imagen podría decirse que es trascendental para una compañía estar comunicando continuamente, ya que si se conforma con información veraz es más sostenible que si se forjó a partir de la inexperiencia del público ya que esto podría debilitar por completo a la organización.

En la actualidad, resulta complejo definir a la comunicación de una sola forma. El concepto ha ido evolucionando con el paso de los años a partir de los diversos autores que decidieron trabajarla y ejecutarla. Es posible sostener que resulta esencial mantener de manera activa un plan de crisis que contemple posibles situaciones que podrían afectar a la imagen de la misma, tomando en consideración precisamente que una crisis es una situación que afecta directamente a los intereses de la compañía por lo que sería fundamental contar con un plan de comunicación estratégico.

La vinculación que podría establecerse entre los conceptos descritos anteriormente está en que en el capítulo dos se abordará en primera instancia a la comunicación en forma generalizada para luego, centrarse en crisis tomando en consideración cómo afrontarla, las estrategias existentes, el papel de las Relaciones Públicas frente a esto y cómo comunicar a través de redes sociales una situación de crítica.

La crisis puede ser identificada a partir de un quiebre de equilibrio en la organización. El modo en que ésta considere posicionarse ante sus grupos de interés podría amenazar a su imagen y reputación frente a sus públicos. La resolución de la situación, dependerá de cómo se aprecien socialmente los hechos, y de cómo decidan comportarse desde la institución. Es en este contexto en donde se debería utilizar la comunicación como instrumento imprescindible, ya que en cierto modo intenta poner freno a la crisis a través del uso de canales abiertos y efectivos, en donde la información fluye adecuadamente

entre los diversos niveles y áreas de la organización. A su vez, busca que los efectos negativos en la imagen, producida por la crisis sea mínima.

En la actualidad, en lo que a comunicación refiere, el uso de las nuevas tecnologías, así como la capacidad de éstas de administrar el acceso al conocimiento con facilidad y rapidez podría ser realmente importante. En este sentido, Internet cedería a las personas comunicarse a distancia avalando un rápido alcance a la información, con una coherente seguridad y con mucha comodidad.

Las nuevas tecnologías estarían modificando el modo en que los individuos y las organizaciones se comunican, permitiendo un mundo accesible a todos y dando lugar a una mayor interacción y mejores capacidades de desarrollo, tanto en lo individual como en lo colectivo. El vínculo que se establece entre los conceptos mencionados y el presente Proyecto está en que en el capítulo tres se explicará cuáles podrían ser los beneficios corporativos de utilizar redes sociales para comunicaciones efectivas, en este caso, una crisis.

El uso de la Web 2.0 por parte de las empresas se ha convertido en un foco fundamental a considerar al momento de comunicar, puesto que es un instrumento de resultado efectivo a bajo costo. Con el paso de los años, los profesionales del área de las Relaciones Públicas han comenzado a implementar dicha herramienta en las diversas estrategias de comunicación.

Entre las ventajas que internet ofrece a las organizaciones, podría hallarse la posibilidad de una comunicación mayor y más eficaz, utilizando alguna o algunas de las varias redes sociales existentes, como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, entre otras.

Respecto al diseño metodológico que se utilizará en este proyecto, la estrategia teórica metodológica es de tipo descriptivo-explicativa, puesto que pretende describir la situación actual de la crisis que atraviesa la compañía *The North Face* a raíz de la utilización de sustancias químicas cancerígenas y que, por otra parte, afectan al medioambiente.

Se explicará posteriormente las contribuciones que harán las Relaciones Públicas y la comunicación 2.0 a la problemática planteada con el fin de transformar la situación.

La metodología responde a la perspectiva cualitativa de investigación, puesto que se indagará acerca de la actualidad presente en la organización, buscando mejorar los flujos comunicativos entre el seno interno y el público externo de la misma. La técnica de recolección de datos a utilizar será entrevistas ya que se considera la forma apropiada para adquirir los conocimientos necesarios que serán plasmados en el marco teórico del Proyecto de Graduación. Para esto fue imprescindible la realización de una entrevista que apoye lo abordado en el presente a partir de la mirada especializada de dos profesionales relacionados a la temática, como Máximo Maggio, *Brand Manager* de *The North Face* para Argentina y Uruguay y a Fabián Sosa, responsable de marketing digital de la marca, quienes a partir de su punto de vista en relación a la crisis generada luego de la denuncia de la ONG Greenpeace aportaron información que podría ser de suma importancia para el desarrollo del presente proyecto. El motivo de dicha elección se basa en que se cree que las mencionadas personas tendrán la identificación completa de la crisis pudiendo identificar en mayor medida las falencias que podrían haber ocasionado en impacto negativo de la denuncia efectuada por *Greenpeace*.

Como última instancia, antes de profundizar en el trabajo, es posible considerar fundamental mencionar el aporte del presente PG ya que, en la actualidad, las organizaciones no brindan la relevancia necesaria a los temas referidos a crisis. Por tal motivo, en el plan de comunicación a desarrollar se tomará como pilar esencial la utilización de un manual de procedimiento para ejecutar antes, durante y después de una crisis, sea cual sea su índole.

## **Capítulo 1: Las Relaciones Públicas y la gestión de crisis**

En el presente capítulo se abordará la implicancia de las Relaciones Públicas como disciplina vinculada a la comunicación estratégica en relación a la gestión de crisis, tomando en consideración para esto el rol del relacionista en cuanto manejo de distintas variables vinculadas a la problemática en cuestión; tales como la imagen, la identidad y la cultura, aspectos que podrían influir en la reputación de una marca a partir de la incidencia en la opinión pública frente a una crisis que afecte a una empresa. Por lo tanto, se considera pertinente comprender como podría contribuir la gestión estratégica de la comunicación en el mejoramiento de la imagen pública de una organización ante y posteriormente a una crisis, proponiendo que la correcta gestión profesional de la comunicación podría modificar de manera positiva el escenario frente a una amenaza de esta índole.

En consecuencia, cabe destacar que este capítulo representa para el desarrollo del presente PG tanto el punto de partida como también un marco de referencia a partir del cual comprender los criterios clave en torno a la actividad comunicacional gestada por parte de un profesional de las Relaciones Públicas. De este modo y partir de los aspectos conceptuales tomados como referencia de autores como Wilcox, Semprini, Aaker y Capriotti se pretende señalar que la delimitación de las acciones a desplegar como propuesta estratégica de comunicación se desarrollan en base a los fundamentos teóricos expuestos a lo largo de los capítulos, siendo particularmente el presente concerniente a los aspectos que forman parte vital de las Relaciones Públicas y su importancia con la imagen y la reputación ante acontecimientos adversos que podrían afectar el credibilidad de la una organización frente a sus clientes.

Finalmente cabe destacar que las Relaciones Públicas y la gestión de crisis, haciendo alusión al título del presente capítulo, buscará abordar las principales nociones pertinentes a la carrera, con el objetivo de desarrollar y ejecutar de manera concreta los conceptos en una propuesta de comunicación integral para la problemática escogida.

### **1.1 El rol del relacionista público: Comunicar en situaciones de riesgo**

En principio y tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que el rol del relacionista en torno a la gestión de crisis se relacionaría principalmente con el planeamiento de un proceso operativo de control de la situación y mejoramiento de la imagen pública de una empresa. Esto siempre y cuando la crisis se haya establecido afectando a la reputación de la misma. Sin embargo, cabe destacar que la labor del profesional de la comunicación se basaría esencialmente en la posibilidad de anticipar este tipo de situaciones que podrían perjudicar a la organización en su relación con el cliente y la comunidad en general. Para ello, se debería considerar que existen diversas causas o circunstancias que podrían desencadenar un escenario de ese tipo tales como desastres naturales o acciones que afecten al medio ambiente, problemas internos de relacionamiento con el personal, comportamiento equívoco por parte de los directivos de la organización que podrían afectar a los *stakeholders*, entre otros. Por lo que el planeamiento estratégico representaría la posibilidad de estructurar, proyectar e instaurar un modelo de gestión de crisis adecuado para resolver posibles conflictos que podrían surgir, como los mencionados anteriormente. De modo que el rol que atañe al relacionista público respecto a una crisis institucional involucraría, entre otros aspectos, la capacidad de percibir aquellos elementos o factores que podrían dañar a la imagen de una compañía. Wilcox (2001) afirma que a las Relaciones Públicas son una conjunción entre el arte y la ciencia. El autor sostiene que el profesional de las comunicaciones es quien tendría que orientar las acciones que la empresa debería tomar en relación a la situación que la afecta, planificando y estableciendo un mecanismo a través del cual generar un cambio positivo en la percepción de la marca luego de producirse la situación de crisis. No obstante, señala que el rol del comunicador también requiere de la habilidad estratégica para pronosticar apropiadamente condiciones adversas para la organización, puesto que este contaría con las herramientas necesarias para comprender y visualizar, en base a la información del entorno, futuros focos desencadenantes de una crisis.

De esta manera, se puede considerar que el propósito de contar con un plan estratégico para la gestión de una crisis respondería a la necesidad que existe en el momento en el que se desencadena, ya que generalmente suele ser dentro de un corto período de tiempo generando un alto grado de incertidumbre, razón por la cual la pronta capacidad de respuesta por parte de la organización podría ser determinante en cuanto a la propagación de la problemática en los medios de comunicación. Como lo menciona Wilcox quien sostiene que “las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización” (2001, p.191).

Ante esta posible situación, el gestor de comunicaciones sería quien, a través del departamento corporativo y relaciones institucionales de la compañía, debería conducir e implementar la estrategia de comunicación para intentar contener el impacto negativo en la credibilidad de la empresa. Entonces, sería factible afirmar que la primera acción que se debería realizar ante una crisis sería la afrontar de manera transparente y sostenible la situación, pese a que en algunos casos la problemática no corresponda necesariamente con la realidad, puesto que la incomunicación podría provocar efectos devastadores en términos de comunicación para la empresa.

Por consiguiente, cabe señalar que existen distintas herramientas que servirían para afrontar de forma apropiada la gestión de una crisis, tales como el comunicado de prensa, el cual expone un texto breve acerca de la situación puntual por la que atraviesa la institución. De igual manera se podría utilizar una solicitada, la cual constituye un espacio publicitario pago en algún medio de comunicación para exponer el punto de vista la organización frente a la controversia que afecta a su imagen pública. Estos instrumentos podrían ser claves durante el proceso de reposicionamiento de la imagen de la marca, siendo fundamental contar con un profesional vinculado a las comunicaciones institucionales para su ejecución como podría ser un Relacionista Público.

En consecuencia, se puede determinar que la elaboración de un plan estratégico de comunicación para la gestión de crisis podría respaldar y asegurar el normal funcionamiento de la organización frente a posibles situaciones peligrosas que emerjan a futuro en torno a la marca. Precisamente en relación a esto Wilcox (2001) sostiene que el rol del relacionista público dentro de una compañía nace a partir de su labor dentro de la misma desde un punto de vista estratégico. El autor considera que el gestor de comunicación es quien deberá amortiguar e impedir el desarrollo del conflicto, haciendo hincapié primero en su cara identificación de la situación, para posteriormente tomar las medidas que sean necesarias según el caso, estableciendo cuatro etapas para esto que, las cuales son; la etapa proactiva donde efectúan distintas actividades con la finalidad de evitar la propagación de la problemática a otros sectores de compañía o la industria. La siguiente es la etapa estratégica en la cual se debería asumir un rol activo como empresa frente a la acusación, es decir, brindando la contención necesaria a la parte afectada para de este modo posicionarse de forma favorable frente a un posible enfrentamiento judicial. Consecuentemente, la reactiva pondrá en marcha el plan estratégico creado para este tipo de situaciones, manteniéndose pendiente de manera constante respecto al impacto que podría provocar la crisis en los medios de comunicación; para finalmente en la etapa de recuperación realizar un análisis exhaustivo de la reputación de empresa y la pronta creación de un nuevo plan de comunicación de crisis para conflictos potenciales.

En síntesis y según lo expuesto, se puede afirmar que la pronta identificación de situaciones de riesgo para la empresa pondría a la misma en una posición de favorable para la creación de nuevas oportunidades. En este sentido vislumbrar y prever una crisis representaría para un profesional de las comunicaciones un aspecto primordial en cuanto a su quehacer dentro de una organización en términos profesionales, comprendiendo que su labor como estrategia comunicacional involucraría la responsabilidad de asumir un rol de liderazgo que logre encaminar de manera enérgica el logro de los objetivos comunes para la organización.



## **1.2 Gestión de marca: perspectiva integradora**

Desde el punto de vista de la gestión estratégica, la marca constituye un elemento fundamental que representaría en su totalidad a la empresa respecto a su presencia en el mercado. En este sentido, su función e importancia constituye una posibilidad de lograr la identificación de la empresa de manera visual y tangible, por lo que cualquier aspecto que pudiera afectarla podría ser perjudicial para su reputación y posicionamiento en el mercado. Es por ello que desde la incorporación activa de las Relaciones Públicas a partir de la planificación estratégica de la imagen corporativa se pretende consolidar a la marca, puesto que se podría sostener que esta no pertenecería al mundo del comercio, sino que al de la comunicación. Por lo tanto, la importancia creciente de la marca en términos comunicativos se debería esencialmente a que esta evocaría un sentido inmaterial y simbólico que reflejaría las características generales de la empresa como un conjunto variables que mantienen un discurso único e irrepetible. Semprini (1995) sostiene que la necesidad de comunicación de una marca manifiesta el esfuerzo de una organización por transmitir los sus atributos más importantes, puesto que dentro de un mercado globalizado y competitivo resulta cada vez más dificultoso lograr una diferenciación consistente frente a la competencia. Razón por la cual la autora afirma que un producto que se presenta en el mercado sin una estrategia comunicacional predeterminada sería una marca inexistente, ya que en el terreno del consumo y la comercialización de productos y servicios añadir valor simbólico o afectivo a un producto podría ser de vital importancia para poder aumentar la reputación y el posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, el papel de la marca en el fenómeno de apertura comunicacional representa una transformación de la empresa en un actor social, transmitiendo todo aquello que la organización pretende dar a conocer a sus públicos a través de la marca como una fusión de elementos, siendo las Relaciones Públicas un mecanismo ideal para articular e incrementar el *feedback* con los diversos *stakeholders*.

En lo que respecta a la marca y su identidad, estas estarían sujetas a distintas variables discursivas, las que en su conjunto pretenden obtener como resultado un sistema integral que logre captar la atención del público, la clara identificación y diferenciación de la empresa respecto a otras del mercado. Por lo que el papel de la comunicación, específicamente desde las Relaciones Públicas, podría ser un factor fundamental para difundirla de la manera significativa a los distintos públicos de interés para la organización.

Sin embargo, se puede decir que existen diversas formas de comunicar una marca como la publicidad y el marketing, cuyas disciplinas serían igualmente importantes para complementar estratégicamente todos los elementos necesarios para la construcción sistémica de la misma. De manera que se debería contemplar la posibilidad de generar un entramado que permita la coexistencia de estas disciplinas para poder obtener un discurso sólido, coherente y sostenible en el tiempo, que involucre como componentes esenciales la filosofía y cultura de la empresa, transformando de esta manera a la marca en una experiencia significativa para los clientes.

Por consiguiente, el gestor de comunicación corporativa debería asumir el reto de dirigir adecuadamente la jerarquización de las relaciones de la empresa con los públicos de interés, manejando las distintas herramientas que sean necesarias para posicionar estratégicamente a la marca en un lugar de liderazgo.

En relación a esto Aaker y Joachimsthaler sostienen que para cumplir su rol el responsable de la marca debe “involucrarse en la creación estratégica del negocio y en la implementación. La estrategia de la marca debe estar influida por la estrategia de del negocio y debe reflejar la misma visión estratégica y cultura corporativa” (2000, p.24).

Para concluir, la importancia de la gestión de marca representaría un abanico de posibilidades de crecimiento y expansión de la marca en el mercado, por lo que esta requeriría de un proceso analítico que contemple distintas variables del discurso generado parte de la organización hacia los públicos de interés.

### **1.3 Opinión Pública: Importancia de los actores sociales**

Pese a que frente a una situación de crisis el escenario podría resultar complejo tomando en consideración que se cuenta con poco tiempo para actuar y contener el conflicto, es necesario comprender que el impacto negativo de la información transmitida a los públicos podría ser inmensamente desfavorable respecto a su imagen en la opinión pública.

Las relaciones públicas son una función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización relativas al interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación públicas (Seitel, 2002, p.13).

Por lo tanto, frente a una crisis la importancia de los actores sociales, es decir, los públicos vinculados directamente a la empresa, serían vitales. De manera que al momento de desplegar el plan estratégico de gestión de crisis los principales *stakeholders* deberían ser el foco principal en cuanto al destino de la comunicación de crisis.

Sin embargo, se puede decir que no todos tendrían el mismo grado de importancia respecto a la problemática, ya que cada uno representaría intereses particulares en relación a la empresa, debiendo de este modo categorizar las acciones que se llevarán a cabo desde esta premisa.

Precisamente en base a esto, es posible mencionar que una organización al diferenciar a sus públicos, no está diferenciando diversos grupos, sino que estaría asemejando otros enfoques en relación con ella, puesto que desplegarán roles determinados para cada perspectiva.

En consecuencia, es factible decir que la determinación estratégica de las distintas audiencias clave podría optimizar la comunicación en relación a las actividades ante una crisis, estableciendo así un nivel cualitativo superior que otorgue valor a las acciones generadas por parte de la empresa. De este modo, el gestor de comunicación debería

determinar cuáles son los públicos a lo que se intentará persuadir con los mensajes, comprendiendo que cada uno de ellos responde necesariamente a un interés en particular. Desde este punto de vista el mensaje sería un aspecto primordial a tomar en consideración al momento de planificar las distintas piezas comunicacionales, ya que esto requeriría de una correcta diagramación de lo que se intentará exponer en los diversos medios y canales de comunicación, considerando para esto a parte de lo mencionado anteriormente la necesidad de tener en cuenta el contexto, el clima imperante, el tono, la claridad y los medios que se utilizarán para la emisión del mensaje. En relación a esto, Scheinsohn sostiene que “para ser efectivos en la comunicación, hemos de diferenciar los mensajes, según sea el público al que nos dirigimos. Estos mensajes que han de ser el eje de la comunicación con cada público se denominan ‘mensajes clave’ “. (2002, p.123). Por esta razón su elaboración deberá ser en base a los objetivos propuestos para la ocasión, asegurando un análisis cuidadoso de la comunicación tomando en cuenta las variables mencionadas anteriormente.

Por otro lado, en relación a la opinión pública esta podría ser definida como un juicio o valoración respecto a algo o alguien compartido por una mayoría acerca de un asunto en particular. De este modo la opinión de la comunidad sería un punto trascendental para la organización, siendo en el caso de una crisis de suma importancia en cuando a los stakeholders pertinentes a la misma.

Por este motivo frente a la incertidumbre que provoca una crisis sería fundamental comprender el grado de impacto negativo que la problemática podría tener sobre la organización.

Entendiendo que la principal preocupación debería ser la de contener la situación y canalizar la información de manera oportuna a corto plazo.

Finalmente se puede sostener que el aporte fundamental de las Relaciones Públicas como disciplina en cuanto a la planificación estratégica de la comunicación respondería a la de establecer un parámetro de posibilidades para actuar frente a una crisis corporativa.

#### **1.4 Imagen: Tipologías y su incidencia ante una crisis**

La imagen ha sido un aspecto fundamental para las organizaciones en cuanto a su posicionamiento y reputación en el mercado. De modo que esta variable es considerada de suma importancia para la gestión comunicacional de una empresa, siendo desde las Relaciones Públicas una tarea esencial al momento de generar las acciones que se desarrollan dentro de un plan estratégico de comunicación, con la finalidad de potenciar y fortalecer la percepción positiva de la misma hacia los públicos de interés. En este aspecto la actividad profesional del gestor de comunicación requeriría de la capacidad de orientar correctamente la dirección de las acciones en pos de alcanzar los objetivos propuestos para la compañía tanto en términos comerciales como organizacionales. Por este motivo la imagen sería un concepto predominante para el planeamiento estratégico. Desde el punto de vista de Eco (1974) la imagen es considerada una perspectiva que integra distintas variables como la identidad, la esencia de la empresa, la cultura organizacional y la reputación, siendo en su conjunto el reflejo de la realidad de la compañía en términos generales. El autor sostiene además que la imagen podría ser definida como un objetivo fotografiado desde distintos ángulos, intentando explicar que existirían tanto puntos de vista como personas que lo perciben.

De este modo explica que los mensajes gestionados por parte de la organización representarían solo una parte del relato corporativo, siendo fundamental mantener una coherencia entre lo que la empresa comunica y las acciones que esta realiza, puesto que esta dicotomía podría ser perjudicial para su credibilidad a lo largo del tiempo impactando negativamente en la percepción de los públicos respecto a la misma.

Por lo tanto, cabe mencionar que su correcta gestión e inclinación a la realidad corporativa serían dos puntos clave para desarrollar desde el planeamiento estratégico, comprendiendo que frente a una posible crisis esta deberá ser lo suficientemente sólida para soportar la presión mediática de la opinión pública en cuanto a la problemática que afecte en ese momento a la organización.

Se puede afirmar que el sentido de las campañas realizadas por parte de las organizaciones buscaría aportar fundamentalmente la necesidad de mejorar constantemente la imagen positiva de la misma a largo plazo. Razón por la cual una crisis irrumpiría como negativamente dentro de los objetivos planteados afectando los resultados notoriamente, por lo que a partir de la gestión profesional de la comunicación se pretendería minimizar los riesgos estas situaciones podrían ocasionar una compañía. En este sentido es posible sostener que la planificación estratégica constaría de distintas etapas comenzando con la investigación de los hechos y la definición de los públicos para luego poner en marcha las estrategias y tácticas a desarrollar paulatinamente en un orden cronológico establecido. Esto, ya que se debería entender a la crisis como un momento de alta complejidad tanto a nivel social como económico, puesto que esto provocaría inevitablemente profundas transformaciones para la organización.

En este sentido la imagen puede ser gestada intencionalmente por la empresa como una imagen ideal proyectada hacia los diferentes públicos, pero también se puede decir que es una construcción formada autónoma de los actores sociales a partir de una serie de elementos como la credibilidad y la confianza.

Sanz de la Tajada (1996) sostiene que la imagen es una representación mental que surge por parte de los públicos en cuando la recepción de ciertas representaciones vinculadas con aspectos tanto racionales como afectivas, siendo una asociación conjunta que solo sería posible establecer a partir del contacto con la misma desde el inicio de la venta de sus producto o servicios. Sin embargo, el autor también sostiene que existe la posibilidad de que esta sea gestada a partir de prejuicios respecto a la misma, como una mera forma de considerar algo por como estaría podría llegar a ser.

Entonces, tomando en cuenta esta premisa, el aspecto estratégico de la gestión de la imagen corporativa buscaría definir la manera de influir a partir de distintas actividades en la conformación de una imagen clara que manifieste, por parte de la organización, la mantención de un vínculo con cada grupo de interés.

Pese a que la imagen podría ser medida a partir de una auditoría, esta no sería empíricamente comprobable, puesto que está sujeta necesariamente a aspectos subjetivos de cada individuo. Sin embargo, las organizaciones intentarían constantemente gestionarla para tratar de asegurar que sus políticas y filosofía sean captadas correctamente por los distintos públicos. Por su parte Costa sostiene acerca de la imagen que esta “nace, quiéralo o no, sépalo o no la empresa, de su propia actividad. En el curso de su existencia en la mente de la sociedad, la imagen se desarrolla, ‘se hace’, se desvanece, reaparece, evoluciona y experimenta cambios y situaciones”. (1999, p. 204). De modo que, frente a este punto de vista, se puede decir que para una organización la imagen resumiría, hasta cierto punto, todos los esfuerzos de las gestiones realizadas ya que, pese a que no existiría una manera de unificar completamente a la misma hacia todos los públicos, su correcta dirección responde a la capacidad de establecer un discurso único que logre ser interpretado de manera múltiple a cada público. En relación a esto Villafañe afirma que la imagen es “un concepto construido en la mente del público (...) a partir de un estímulo no necesariamente real (...) que es corregido por dicho público (...) y cuyo resultado puede explicarse en términos isomorfismo gestáltico entre el estímulo y la experiencia (1993, p.26).

En este sentido, la relación con la realidad de lo que se comunica deberá ser un aspecto fundamental para la credibilidad de la empresa, comprendiendo que desde la planeación de la imagen corporativa cualquier situación que pudiera originar una crisis deberá ser contemplada mediante la conformación de un procedimiento adecuado de acción frente a la posibilidad de que a futuro se transforme en una problemática que pudiera afectar a la reputación de la misma en la opinión pública. Por último, en cuanto a la imagen y su implicancia se puede decir que la opinión pública se conformaría a partir de la multiplicidad de situaciones, las que finalmente formarían la imagen de una organización, puesto que tal y como fue mencionado anteriormente, la realidad institucional sería lo que la empresa es en cuanto a su manera de actuar en el mercado.

### **1.5 Dimensión corporativa: Identidad, cultura, reputación y posicionamiento**

Si bien la imagen y la identidad estarían estrechamente ligadas, ambos conceptos no son necesariamente similares. Se puede decir que la identidad responde a la esencia de una organización, es decir, a los principios de su conformación. De modo que la identidad de la empresa se haría presente a partir de dos dimensiones, la vinculada a la percepción implícita de la compañía en relación a que es y por otro lado la implícita de los públicos, los cuales serían determinantes al momento de establecer un sentido de identidad desde la conjunción de estos factores.

Por lo tanto, sería importante conocer todos sus aspectos abordando tanto lo externo como lo interno de la organización para de este modo poder garantizar que la comunicación sea un punto clave para el fortalecimiento de su identidad, incorporando valores esenciales como la honestidad, la responsabilidad y la equidad, intentando de esta manera cumplir con los objetivos planteados a lo largo plazo.

La transformación que ha ido atravesando la vinculación entre los públicos y la compañía ha sido necesaria para poder establecer un modelo de planificación que sea perdurable y sostenible, posicionándose a partir de la experiencia con cada uno de ellos para desde ese punto de vista reforzar su identidad y pertenencia en el mercado.

En este sentido Van Riel sostiene que “la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización (...) ahora se refiere a la forma en que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamiento”. (1997, p.29). Es en este punto donde puede observarse su relación de la identidad para una organización sería la imagen, ya que esta sería un reflejo fehaciente de la compañía en términos discursivos, siendo la identidad corporativa por su parte todo lo que atañe a la esencia, cultura y filosofía de una empresa, se puede afirmar entonces que esta también podría vincularse a la experiencia como resultado de la sumatoria de estos tres factores, los que se deberán tomar en consideración al momento de estructurar un plan de comunicación estratégico.



Según Capriotti (2009) en cuanto a la comunicación, es imprescindible conocer a la empresa desde adentro, es decir, estar al tanto de las acciones que esta ha realizado para desde ese punto, generar valores que logren reflejar la esencia de la organización, en efecto forjar una imagen que tenga como punto clave la responsabilidad podría según el autor, ayudar a definir su perfil en el mercado frente a la competencia diferenciándose y estableciendo las características que podrían aportar a la compañía a un mayor crecimiento y posicionamiento positivo en la mente de los consumidores acrecentar su participación y reputación en la opinión pública. El autor sostiene además que la identidad es la personalidad de la organización, es decir, lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Lo define como su ser histórico, filosófico y ético.

Por lo tanto, en relación a esto, sería importancia generar una estructura que conforme un plan de comunicación que potencie a la empresa en términos de imagen y reputación, priorizando a los públicos más influyentes de manera directa al funcionamiento de la compañía, sumando las particularidades que correspondan según sea el caso.

El desafío entonces de la comunicación corporativa se basaría en la habilidad de transmitir correctamente estos elementos a los diferentes *stakeholders*, puesto que de esto dependerá la idoneidad la compañía frente a posibles situaciones de crisis que deba enfrentar a futuro.

Por su parte, en cuanto a la cultura, este podría ser un aspecto vinculado a la identidad e imagen de una empresa, ya que no se puede olvidar que esta se basaría en la filosofía de la misma, estableciendo una relación intrínseca con la imagen. La cultura, por lo tanto, debería ser entendida como el modo en el que los miembros de la empresa se comportan, como como un reflejo fehaciente la filosofía y personalidad de la misma, comprendiendo que podría ser un factor que frente a una crisis influya de manera significativa de no encontrarse gestionada correctamente. Por ello se puede afirmar que no se puede escapar al análisis de un profesional de las comunicaciones este tipo de asuntos.

En definitiva, cabe señalar que la cultura de una organización es uno de los pilares fundamentales a la hora de comprender el rol que desempeña la empresa en el mercado, puesto que la construcción de una estructura sólida que trace las bases para el crecimiento de la compañía podría ser fundamental para sostenerse en el mercado como protagonista, siendo de vital importancia que esta logre reflejar sus valores y creencias para que a partir de esto se logre manifestar de manera genuina la confianza de los públicos hacia la empresa.

Finalmente uno de los mayores retos para cualquier organización es la de lograr que todos sus empleados, independientemente del nivel organizacional en el que se encuentren, comprendan el rumbo de la compañía en cuanto a sus objetivos tanto corporativos como comerciales en el corto y largo plazo, intentando generar la difusión, entendimiento necesarios para la ejecución de la visión, misión, valores, cultura, políticas y procedimientos que la compañía desea poner en práctica en base al plan estratégico planteado desde el área de gestión comunicacional.

Por lo tanto, sería responsabilidad de cada empleado reflejar a través de sus comportamientos y conductas su compromiso con las metas y objetivos planteados, pero es más importante aún es que la compañía logre ser coherente respecto a su accionar como empresa, puesto que cualquier medida que se pretenda poner en marcha dependerá exclusivamente de la situación en la que se encuentre la misma en relación a la opinión pública evitando a partir de esto una posible instancia de crisis.

Por otra parte, continuando con la dimensión corporativa, respecto a la reputación y el posicionamiento Kotler sostiene que esto “no es lo que se realiza con un producto, es lo que se construye en la mente de las personas, es decir, como se posiciona el producto en la mente de las personas” (1996, p.34). Se podría afirmar que estos dos conceptos estarían vinculados, puesto que sin una buena reputación la compañía no podría posicionarse en un lugar competitivo en el mercado, comprendiendo que este aspecto sería de vital importancia para la organización en términos de competitividad.

En este sentido, se puede sostener que el posicionamiento de una empresa respondería a su capacidad de generar estrategias que logren definir un propósito específico que delimite los objetivos comunicacionales a la obtención de un lugar privilegiado frente a la competencia. De modo que tal y como fue mencionado anteriormente, existen diversos elementos que cumplirían un rol fundamental en la labor de proporcionar a la compañía un mayor nivel de notoriedad en la mente de los públicos; tales como la identidad, la cultura, la personalidad, el valor corporativo, la confianza y la responsabilidad.

Por este motivo, determinar las características principales de la organización que puedan ser un atributo diferencial positivo y trascendente podría impactar positivamente en la percepción de los públicos pudiendo incidir considerablemente en el reconocimiento y valoración de los stakeholders.

Siguiendo esta línea, Schvarstein (1991) sostiene que sería beneficioso para una organización generar un sistema que logre potenciar el entorno corporativo desde la determinación de la comunicación estratégica a seguir por parte del gestor comunicacional correspondiente. Asimismo, afirma que tal y como se presume, el posicionamiento requerirá necesariamente del reconocimiento de la empresa por parte de los públicos, siendo en este sentido esencial el involucramiento del factor humano pertinente a la empresa, es decir, que cada uno de los empleados asuma un rol significativo en cuanto al crecimiento de la compañía y su apreciación positiva dentro del entorno comercial.

Sin embargo, es posible determinar que pese a esto las entidades deberían incorporar los aspectos que pudieran afectar a la compañía, como el caso de ciertas industrias en las cuales de alguna u otra forma se puede afectar a algún público en particular que rodee a la entidad. Por lo tanto, y para finalizar, el posicionamiento estratégico que se pretende generar a partir de la elaboración de un plan de comunicación, deberá ser coherente en relación a los aspectos discursivos simbólicos elaborados desde la organización, recordando que la correcta gestión de estos podría evitar a futuro una posible crisis.

## **Capítulo 2: La comunicación y la crisis**

En el presente capítulo se intentará abordar la importancia de la comunicación estratégica en torno a una crisis, desde el punto de vista de la gestión activa un como mecanismo pertinente a las Relaciones Públicas. Por consiguiente, se buscará identificar, en base a las características de la problemática, su clasificación y naturaleza con el objetivo de analizar distintas propuestas de comunicación que logren aminorar el impacto negativo en la reputación e imagen de la marca tanto a corto como a largo plazo. Del mismo modo se plantea la posibilidad de desarrollar de manera preventiva un plan de acción cuya conformación se basará primordialmente en los conceptos desarrollados a lo largo del presente capítulo. De esta manera se pretende establecer un marco de acción que determine la maniobrabilidad de la gestión institucional por parte de los profesionales encargados de ejecutar estratégicamente las distintas mecanismos pertinentes al aspecto preventivo de la comunicación frente un escenario desfavorable para la institución; cuya importancia radicaría esencialmente en la posibilidad de anticiparse prematuramente a este tipo de circunstancias negativas de forma eficaz partir de un apropiado análisis que ayude prever instancias adversas en términos de reputación para la marca. Por lo que en base a esto resulta imprescindible contar el punto de vista de distintos autores tales como Wilcox, Bonilla, Costa, Larrea, Lennon y Piñero respecto los cuales mencionan entre otros aspectos la importancia de una perspectiva estratégica que integre procedimientos adecuados acordes a cada fase de crisis en particular, evitando de este modo resultados devastadores para la organización en términos de imagen.

Además cabe señalar que a partir del presente capítulo se establecerá los parámetros a través cuales abordar el desarrollo y puesta en marcha de un plan estratégico de comunicación de crisis, propuesta que forma parte esencial del presente PG, y el cual determina entre otros aspectos clave el establecimiento de canales, tácticas y herramientas los que podrían ser de vital importancia al momento de activar un protocolo de crisis para salvaguardar la credibilidad de la empresa frente la opinión pública.

## **2.1 Visión estratégica: El papel de la gestión en la prevención de riesgos**

Continuando con lo mencionado anteriormente, es posible sostener que los efectos negativos en torno a una crisis institucional podrían girar dentro de un amplio margen de impacto en torno a la reputación de una marca o empresa, de modo que a partir de este punto la visión estratégica, como aspecto relacionado al papel de la gestión en la prevención de riesgos de este tipo de eventos, pudiendo ser fundamental para poder resolver prontamente el conflicto e intentar amortiguar el golpe en la opinión pública. Por lo tanto cabe destacar que la posibilidad de prever estratégicamente cualquier tipo de situación que ponga a una empresa en una posición desfavorable, sería un aspecto clave para evitar el deterioro irreversible de su imagen, siendo esta una tarea fundamental de las Relaciones Públicas, la cual podría facilitar entre otros aspectos el adecuado manejo comunicacional frente a los medios y el establecimiento de un patrón de soluciones viables que intenten salvaguardar a la marca frente a la daños irreparables en su reputación dentro del mercado. Bonilla sostiene que “la comunicación constituye el medio para (...) facilitar el proceso de toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes (...) haciendo posible la búsqueda de soluciones para los problemas” (1988, p.33). Por lo tanto, en base esto cabe señalar que la importancia de contar con un procedimiento de crisis oportuno que logre contener y encausar a la problemática podría ser de vital importancia en cuanto al control de la situación y sus repercusiones. Precisamente sería este punto una de las funciones primordiales de un profesional de las comunicaciones, puesto que este debería poder revertir y minimizar el conflicto a modo de transfórmalo en una oportunidad de crecimiento y estabilidad para la empresa, garantizando de este modo una correcta *performance* institucional frente a estos acontecimientos. Es por ello que generar mecanismos que logren identificar de manera preventiva cualquier tipo de crisis que pudiera afectar a la institución, sería una táctica fundamental para poder anticipar situaciones que a futuro pudieran afectar a la compañía en cuanto a su conformación.

Por lo tanto, cabe mencionar que, en cuanto al aspecto preventivo de la comunicación de crisis, la designación de un equipo de gestión encargado de articular adecuadamente la implementación de un protocolo de acción, sería fundamental respecto a los tiempos de manejo y resolución de la problemática surgida. Todo esto, desde el punto de vista de Wilcox respecto a los plazos con lo que se contaría para intentar enmendar la situación de conflicto en el menor tiempo posible, puesto que tal como sostiene el autor una crisis sería “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización” (2001, p.191). En este sentido la visión estratégica podría contemplar la posibilidad de monitorear activamente cualquier situación crítica que pudiera presentarse de manera abrupta, siendo fundamental la correcta identificación de los principales temas coyunturales que forman parte de la opinión pública y que de algún modo pudiese impactar tanto directa como indirectamente en la organización. Además, sería factible mencionar que determinar apropiadamente los públicos clave que forman parte fundamental del mapa de audiencias y actores imprescindibles para la empresa, podría facilitar sustancialmente el manejo de la estrategia de comunicación acortando los tiempos de gestión de la información, dirigiéndola a aquellos grupos que forman parte importante para la empresa tanto en términos económicos como corporativos. Wilcox sostiene que “las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación (...) interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización.” (2001, p.195). Razón por la cual, implementar un sistema que permite a la empresa mantener un monitoreo constante de los principales ejes que pudieran comprometer a la organización en cualquier aspecto sería de vital importancia frente a los peligros de comprometer negativamente a la imagen y reputación de una marca. Por lo tanto, la comunicación vista de una manera integral, es decir, a partir de un sentido amplio que incorpore la intervención de distintos enfoques metodológicos que contemplen un manejo

más acertado de las políticas de comunicación de crisis, podrían influir positivamente en el desarrollo de un evento de esas características. De ahí entonces la importancia de la anticipación como dispositivo estratégico para el manejo de una crisis, ya que de eso podría llegar a depender el rumbo que empresa tome respecto a la problemática, siendo fundamental mantener una comunicación que transmita confianza y credibilidad desde la responsabilidad institucional como pilar esencial de cualquier tipo de acción que se pretenda desarrollar. De esta manera el *issues management* o la gestión de conflictos potenciales sería una manera eficaz de anticiparse ante la hostilidad de eventos que impacten negativamente afectando la estabilidad de la empresa, entiendo a la misma como una forma de pronosticar posibles escenarios de conflicto en base a distintas variables de seguimiento que se vinculen de manera directa o indirecta con la organización.

Podemos definir la gestión de issues como un proceso cuyo objetivo es ayudar a preservar mercados, reducir el riesgo, crear oportunidades y manejar la imagen y la reputación corporativa identificando los potenciales impactos del cambio social y político y organizando actividades de análisis y pensamiento creativo para influir en la evolución y, en definitiva, en el producto del cambio. (Lennon, R y Piñero, B. 2008, p.74).

Por consiguiente, y en base a lo expuesto anteriormente sería factible sostener que el seguimiento de la opinión pública y del entorno, constituirían un método a partir del cual distinguir posibles escenarios que pongan en tela de juicio el proceder de la organización, siendo imprescindible contemplar como parte del ejercicio del relacionista público la identificación de potenciales cambios culturales, políticos o sociales que pudieran acontecer y que pongan en riesgo la imagen de la empresa. De manera que para impedir que el conflicto se expanda y perjudique a la compañía, sería viable sostener que la principal tarea del relacionista será la de aminorar cualquier foco negativo que pueda amenazar la credibilidad de la organización frente a sus principales *stakeholders*, activando un protocolo de crisis, el que debería ser desarrollado previamente.

A propósito de lo mencionado anteriormente, es posible establecer que la creación de un plan de crisis que logre establecer los parámetros de acción frente a un acontecimiento de estas características podría ser fundamental para orientar los esfuerzos comunicacionales que se desarrollarán para disminuir el impacto negativo de la crisis. En este sentido la creación de un gabinete de crisis sería imprescindible como un mecanismo de gestión que acompañe el proceso desde su génesis hasta la resolución y restauración del orden habitual de la compañía.

Un Plan de crisis es un dispositivo que incluye elementos humanos –los informadores y gestores- y elementos estratégicos. El Gabinete de crisis se reúne cuando se dispararán las alarmas y ejerce sus actividades en casos agudos; determina los procesos que hay que seguir; la lucha contra el rumor; el solucionar la situación y el aprender de las experiencias (Costa, 2007, p.160).

En resumen, y tomando en consideración lo mencionado, sería factible afirmar que el éxito de la comunicación de crisis podría depender entre otros aspectos en la capacidad de anticiparse eficazmente desde el inicio de la problemática, siendo fundamental la generación de protocolos de seguimientos y monitoreo del entorno, planteando de esta manera políticas internas que promuevan el manejo profesional e integral de una comunicación de crisis estratégica y proactiva.

En consecuencia, sería importante señalar que sería de suma importancia para enfrentar situaciones de estas características el entrenamiento constante de los encargados de gestionar la comunicación frente a este tipo de eventos en los que presión mediática suele ser fundamentalmente compleja donde el tiempo sería uno de los factores decisivos en cuanto a la credibilidad de la respuesta emitida por la organización.

En definitiva, es posible sostener que una adecuada gestión de crisis involucraría la necesidad de reconocer y anticiparse a las señales que otorga el entorno, analizando su implicancia en términos de impacto para la organización y estableciendo de manera apropiada una estrategia que busque minimizar los daños para la empresa.



## **2.2 Tipos de crisis: Naturaleza y clasificación de los acontecimientos**

En principio, es posible sostener que cada situación de crisis representa a una instancia en particular cuya categorización dependerá de distintas variables que intervienen en la problemática en cuestión. De este modo sería importante identificar adecuadamente los motivos por una parte y los tiempos de duración de la crisis por otra, tanto en términos de su naturaleza como de importancia para la opinión pública, de manera que cada situación podría impactar de distinto modo a la organización ya sea en su reputación, imagen, económica u organizacionalmente. En este sentido Costa (2007) sostiene que una crisis podría afectar a todas las dimensiones de una organización, puesto que según su punto de vista estas suelen arremeter contra aspectos corporativos que forman parte de un círculo de susceptibilidad. Motivo por el cual el autor afirma que existen diversas instancias para contribuir con el proceso de gestión ante una crisis a las que denomina como fuentes de aprendizaje, entre las que se encuentran las crisis vividas por la organización, las correspondientes al sector en el que se sitúa la empresa, las que extrapolan a otra división de la competencia y finalmente todos aquellos conflictos que no logran alcanzar un sentido crítico en términos de problemática para la industria. Así entonces asegura que las crisis deberían ser vistas como oportunidades de cambio y transformación para la organización para evitar cometer errores a futuro con la finalidad de entender el proceso como una instancia de crecimiento y consolidación.

Por consiguiente, y tomando en consideración lo mencionado anteriormente, cabe señalar que la clasificación de los acontecimientos podría depender en su totalidad de las circunstancias en las que se produzca el surgimiento de la problemática, siendo un aspecto clave la implicancia para el sector afectado como también el peligro que corre la institución en términos de impacto negativo en cuando a su credibilidad y posicionamiento dentro del mercado, esto tomando como referencia al escrutinio público al cual la marca podría someterse como resultado de una cobertura mediática en los medios de comunicación.

De manera que, con el objetivo de comprender y definir adecuadamente el proceso de una crisis, es posible mencionar que existen distintos factores, categorías y fases que forman parte del entramado de este tipo de conflictos. En este sentido se pueden mencionar que las principales circunstancias que se pueden manifestar durante una crisis serían las de una intensa presión, lapsos de tiempo acotados, confusión y escrutinio tanto interno como externo por información pertinente al caso.

Por su parte, desde el punto de vista de Villafañe (1993) respecto a las diferentes fases de una crisis afirma que esta contaría con cuatro etapas diferentes correspondientes a la problemática en términos de duración del conflicto. La primera o fase preliminar representa la etapa de descontento por parte los consumidores los que podrían llevar a cabo manifestaciones concretas a la empresa respecto a su disconformidad. Este según el autor es un punto clave que debería ser tomando en consideración por los especialistas puesto que constituyen señales específicas en torno a un conflicto que pudiera afectar a la organización. La segunda fase tendría su repercusión en los medios de comunicación, quienes podrían hacer eco de las denuncias apropiándose del acontecimiento en base a la importancia que este tenga respecto a la opinión pública. La tercera fase denominada como crónica implica una mirada crítica respecto a las acciones que la empresa deberá tomar para solucionar el conflicto, para finalmente terminar con la fase postraumática en la que la organización deberá realizar un balance general de las decisiones y las practicas que se desarrollaron a lo largo del proceso de gestión.

De esta manera la identificación mencionada anteriormente podría influir en la correcta detección de la fase en la que se encontraría la problemática en cuestión, pudiendo determinar en otros aspectos los pasos a seguir en base a la historicidad del conflicto. Por lo tanto, la importancia de recalcar el análisis de las fases dentro de una crisis responde a la necesidad de contar con un seguimiento que permita a la organización anticiparse a los posibles panoramas que se vayan sucediendo tanto durante como luego del conflicto.

En cuanto a los tipos de crisis, cabe señalar que su categorización responderá esencialmente a la naturaleza de los hechos, siendo fundamental comprender que cada uno de ellos representa la génesis de la problemática en relación al público afectado. De este modo y según Westphalen y Piñuel (1993) los tipos de crisis que existen son de tipo objetiva, es decir, que representa un conflicto que puede ser contratado en la realidad y que forma parte de una situación real que afecta a un número de personas de importancia para la institución, del mismo modo se puede mencionar el de tipo subjetiva cuya veracidad podría ser puesta en tela de juicio, ya que esta se basaría principalmente en rumores o declaraciones que carecen de las pruebas necesarias para ser catalogados como auténticos. Asimismo, los autores mencionan las de tipo técnico y político, las cuales comparten entre sí una importante relevancia para la opinión pública respecto al tipo de conflicto y su implicancia en la sociedad. Conjuntamente a esto se desprenden dos tipos de clasificaciones que tienen su correlación con la naturaleza de los eventos, los que pueden ser tanto endógenos, es decir, cuyo conflicto parte desde la organización, así como también de tipo exógeno el cual surge de los públicos de interés para la empresa y que posteriormente podrían afectar a la misma de manera interna.

En consecuencia, sería factible afirmar que las tipologías mencionadas anteriormente forman parte de una clasificación que intenta principalmente programar anticipadamente este tipo de eventos de manera que por parte de los encargados de la gestión comunicacional logren adaptar adecuadamente las acciones a seguir en base a estos principios clave como una instancia para el análisis de la situación. De esta manera es posible determinar que uno de los aspectos fundamentales frente a una crisis radica en la capacidad de mantener la transparencia e intentar superar el momento, sin embargo, cabe señalar que una vez que la organización haya podido identificar claramente la situación de riesgo lo fundamental radicaría en la posibilidad de asumir un punto de partida que determine de manera crítica que es lo que sería más conveniente para transmitir a los públicos afectados para evitar involucrar aún más a la organización.

### **2.3 Plan de acción: Aspecto administrativo de las Relaciones Públicas**

Tal y como se ha hecho referencia en los apartados anteriores, uno de los aspectos fundamentales para la elaboración de un plan de acción exitoso sería el de prever adecuadamente las situaciones de conflicto potencial que podrían afectar a la organización en base a cualquiera de las tipologías mencionadas. De este modo cabe señalar que el aspecto administrativo de la gestión de crisis desde las Relaciones Públicas involucraría esencialmente la capacidad de vislumbrar, en su base a un análisis constante del entorno y sus variables, la posibilidad de cualquier evento negativo que pudiera desencadenar situaciones de inestabilidad para la empresa. En este sentido Balza y Coppola sostienen que “la gestión de riesgo comunicacional, tiene la tarea de identificar temas claves. Esta acción le permite jugar el rol inmejorable, ayudando a las organizaciones a anticipar, abolir o prepararse para situaciones”. (2011, p. 41). Razón por cual sería factible afirmar que comprender apropiadamente cuál es el origen de la crisis, su tipología y su fase podría ser fundamental para visualizar el escenario en toda su magnitud, pudiendo de este modo establecer entre otros aspectos cual es el papel que la organización tomará frente a la problemática. De esta manera la elaboración de un plan de acción requerirá constituir un comité encargo de tomar las decisiones en torno al conflicto y a partir de una mirada holística de la situación intentar articular la información pertinente al caso para en base a eso diseñar adecuadamente esta estrategia de comunicación de contingencia para hacer frente al escenario adverso que atraviesa la empresa. Larrea sostiene que “el *issues management* requiere líderes o grupos de líderes que lleven adelante la postura de la organización, que identifiquen los comportamientos deseables y realicen estrategias en pos de lograr dichos comportamientos, y manejar los conflictos hacia los objetivos planteados.” (2008, p. 57). En tanto cabe señalar, para no caer en errores conceptuales, que el plan de crisis deberá ser constituido de manera preventiva, formando parte de un manual de procedimiento que determine el protocolo a seguir en una circunstancia de esas características, siendo entonces la estrategia de

comunicación el resultado de una propuesta de gestión que haga frente al conflicto de manera inmediata luego de un análisis exhaustivo de todas las variables y factores que confluyen en la problemática.

Por otra parte, sería factible señalar el plan de acción pretende sentar las bases de un proceso administrativo a partir del cual constituir tácticas operativas específicas para cada situación en torno a las características que la conforman de manera preventiva. En este sentido sería necesario distinguir cada una de las herramientas, tácticas y canales que se utilizarán como parte de una estrategia de comunicación de crisis dependerá esencialmente de la matriz desarrollada dentro del plan de acción diseñado e instituido de manera previa. De este modo se pretende generar en términos generales la fundación de un mecanismo a través del cual instaurar desde el aspecto normativo una planificación mancomunada que determine los criterios necesarios para la planificación de acciones y sus respectivas evaluaciones. Por lo tanto, es posible sostener que de todo lo anteriormente señalado surge como una noción administrativa de la gestión de crisis desde las Relaciones Públicas, cuyas instancias e instrumentación serán designadas a partir de la contingencia y la distinción de cada caso en particular.

Como se ha mencionado anteriormente, cada empresa, tendrá su plan de comunicación de acuerdo a su funcionamiento y manejo interno, pero podría quedar claro que todos los planes de comunicación deben seguir un mismo camino. Según Lacasa (1998) este plan de comunicación debería empezarse con una auditoria de la empresa, comenzando por identificar los riesgos, es decir las posibles amenazas que pueden provocar una crisis y la probabilidad de que esta ocurra. A su vez, y como siguiente paso, se debería preparar la información, en otros términos, prever las preguntas que podrían realizar los diferentes públicos. En conjunto con este paso se debería realizar una identificación de los públicos claves, aquellas personas las cuales pueden verse afectada por la crisis. Otro punto a considerar serían los medios de comunicación, por cuáles canales se debe transmitir la información y cuáles seria los más convenientes de utilizar. En otros aspectos, se

consideraría de suma importancia la auditoria de la empresa, analizando no solo los factores de riesgo, sino que también la cultura de la misma, tanto como su misión, visión y valores. La manera en cómo se comunican los gerentes con los empleados, para poder mejorar esa comunicación o si no es eficiente cambiarla por completo. Asimismo, sería importante remarcar otro posible beneficio, referido a la comunicación de la crisis, de que las empresas cuenten con un plan de comunicación previamente establecido, debido a que, en determinadas situaciones de riesgo, los empleados realicen varias preguntas como, por qué sucedió, cómo, cuándo, y cómo se solucionará, entre otras. Estas preguntas deberían ser respondidas en el momento de la crisis, sin perder tiempo, ya que las empresas que esperan para responder a sus empleados, les ocasiona más inconvenientes. Asimismo, esto permitiría que la reacción del público sea de otra manera y no agrave aún más la situación.

#### **2.4 Comunicación: Tácticas, canales y herramientas**

Luego de determinar apropiadamente las características de la problemática y su implicancia en relación a los principales públicos de interés para organización, se plantea la necesidad de poner en marcha procedimientos que ayuden a auxiliar adecuadamente a la organización ante la gravedad de la situación. Por tal motivo sería factible sostener que la definición de las tácticas, canales y herramientas responderán a la construcción del programa que se establezca de manera previa, tal como ha sido mencionado en los apartados anteriores, esto con el objetivo de acelerar los operaciones de comunicación de manera activa, permitiendo a la empresa responder pertinentemente a los cuestionamientos de los medios de comunicación, posibilitando de esta manera la elección de estos puntos, los que podrían ser fundamentales dentro del plan de comunicación, ya que determinarían entre otros aspectos el funcionamiento concreto de la acciones sé que realizarán en base al diseño del plan de crisis, delimitando de esta forma de procedimiento de cada operación en particular.

En base lo anteriormente expuesto, es posible sostener que la elección de las herramientas dependerá del tipo de crisis y fase en la se encuentre particularmente, puesto que a partir de esta premisa sería factible establecer los procedimientos y estructuración de la información tanto en el sentido discursivo como además de transmisión y selección de los canales adecuados. De esta manera las herramientas con las que se podría contar dentro del marco de las Relaciones Públicas ante una crisis serían por una parte las tradicionales, como una solicitada cuya finalidad sería de la transmitir de manera oficial el punto de vista de la organización respecto a la problemática que la aqueja frente a la opinión pública. Cabe señalar que esta información puede ser ubicada de manera estratégica e diarios y periódicos, sin embargo, sería factible mencionar que esta herramienta tendría un alto costo monetario para la empresa en cuestión. Otra herramienta podría ser la generación de notas de prensa a través de las cuales generar la posibilidad de explicar la situación de manera extensa, otorgando así la oportunidad de darle una mayor visibilidad tanto ante los medios, como frente a los distintos públicos de interés para organización.

En este sentido Larrea (2008) sostiene que la determinación de las tácticas y herramientas serían una parte esencial dentro de la planificación estratégica de la propuesta de comunicación de crisis, ya que según su punto de vista, el proceso de conformación de las metas comunicacionales dentro del marco del plan de acción delimitará algunos aspectos fundamentales como la elección de los medios de comunicación, la proyección respecto al alcance de la información y por último el rol de los encargados de la gestión comunicacional de la empresa. De este modo Larrea afirma que las pautas de acción deberían ser establecidas de manera previa como una manera de anticipar posibles escenarios adversos para la credibilidad de la organización, aseverando que además de las herramientas que se utilizarán para enfrentar la crisis sería de suma importancia la implementación de herramientas de gestión de la comunicación de crisis como una manera de optimizar los recursos para prevenirla.

Adicionalmente sería factible mencionar que las distintas plataformas de comunicación *web* otorgarían la posibilidad de ampliar el espectro comunicacional de manera transversal a los distintos públicos de interés. De este modo internet podría ser una manera integral de alcanzar de forma efectiva a las diversas audiencias clave para la organización, comprendiendo que en este ámbito convergen una amplia variedad de usuarios lo que podría mejorar sustancialmente la visibilidad de la empresa ante este tipo de situaciones.

Mitroff (1997) sostiene son los *stakeholders* los principales afectados convirtiéndolos en blanco para la opinión pública en cuanto a los mensajes negativos respecto a la empresa. En este sentido el autor sostiene que sería un aspecto clave tomar en consideración, puesto que desde su punto de vista cualquier tipo de acción que afecte a los públicos de la organización tanto positiva como negativamente podría ser un factor de riesgo u oportunidad ante una crisis.

Razón por la cual, y tomando como referencia lo anteriormente expuesto, es posible sostener que ante la necesidad de actuar prontamente ante la situación, los profesionales de la comunicación tendrán que contemplar la posibilidad de articular de manera conjunta y apropiadamente al plan de comunicación de crisis las tácticas, herramientas y canales adecuados para ser utilizados como instrumentos clave para obtener una correcta aplicación de las Relaciones Públicas ante la gestión de una crisis, siendo en este sentido fundamental la interacción y seguimiento activo de las repercusiones entorno al conflicto.

Bonilla (1988) afirma que las crisis suelen atacar a las instituciones de manera repentina y con una gran capacidad de expansión, dificultando sustancialmente la capacidad de accionar adecuadamente ante este tipo de circunstancia. Por tal motivo el autor sostiene que sería de suma importancia para la empresa contar con una planificación propicia para este tipo de casos en los que la inmediatez de la problemática y su pronta propagación podrían afectar de manera irreversible la credibilidad y reputación de una marca ante sus públicos de interés.



Por lo tanto, sería factible señalar la importancia de todo lo citado anteriormente radicaría en la detección temprana de este tipo de conflictos podría influir en el ante el impacto negativo respecto a la gravedad de los acontecimientos, puesto que de esta manera se podría amortiguar sustancialmente el efecto dañino propio de una crisis de reputación.

Costa (1999) afirma que una vez determinado el grado de la problemática se debería establecer como procedimiento un conjunto de programas que ayuden a desarrollar acciones que fortalezcan a largo plazo la reputación corporativa, puesto que desde su punto de vista gravedad de este tipo de situaciones podrían afectar categóricamente la percepción de los grupos de interés de la organización como resultado de una mala gestión comunicacional.

En base a lo citado anteriormente sería factible recalcar que la importancia de informar continuamente y articular de manera activa la comunicación en todos ámbitos de aplicación posibles podría ser de vital importancia para fortalecer a una marca ante los cuestionamientos de los medios de comunicación. En este sentido las Relaciones Públicas ofrecen la posibilidad de utilizar distintas herramientas, como las que fueron mencionadas con anterioridad, las que podrían aportar un mayor espectro de posibilidades para poder solucionar el conflicto en términos de gestión comunicacional. De este modo las redes sociales, las webs corporativas o los comunicados de prensa podrían contribuir en la estrategia de comunicación, añadiendo valor a las acciones a partir de una gestión que priorice la transparencia y veracidad de los hechos con los que se intenta afectar a la organización. Por lo tanto prevenir y planificar las medidas adecuadas para enfrentar eficazmente una situación crítica como la que pudiera perjudicar a una empresa involucra necesariamente la capacidad de la directiva a cargo de la gestión de riesgo comunicacional de la compañía, quienes serán los encargados de transformar el problema en una oportunidad para reposicionar a la marca y evitar la sobreexposición pública de la organización ante la falencia de los mecanismos necesarios para la correcta identificación de posibles factores de riesgo.

Finalmente ante todo lo expuesto sería posible establecer que frente a la gestión de crisis la monitorización constante del entorno podría ayudar a evitar eventos de crisis que afecten a la empresa, puesto que reconocer adecuadamente las señales vinculadas con situaciones relacionadas a la organización aportaría la posibilidad de anticiparse a los problemas potenciales, posibilitando una respuesta oportuna y concisa respecto a los hechos en los distintos canales establecidos previamente dentro del plan de comunicación de crisis, tanto en medios tradicionales como en redes sociales o en las distintas plataformas de comunicación *web*. Esto tomando en consideración que frente a los problemas de reputación la gestión activa del equipo de crisis podría ser fundamental enfrentarse a situaciones adversas en el que la transparencia y credibilidad de la compañía son puestas en tela de juicio por parte de la opinión pública. Tal como sostiene Larrea quien afirma que “la planificación es útil a fin de prevenir conflictos y crisis. Las crisis no deben suceder si existe un buen sistema de planificación, creado a tiempo.” (2008, p. 53). En este sentido el presente capítulo establece la importancia de la comunicación en todos sus aspectos, comprendiendo que a partir de una apropiada gestión sería probable que los efectos negativos de una crisis impacten radicalmente en una organización, puesto que mediante una adecuada prevención la gravedad del problema podría ser menor en relación a un conflicto de carácter incognito, cuya identificación y posterior evaluación podría influir sustancialmente en los tiempos de respuesta por parte de la empresa ante la opinión pública. Asimismo, la determinación precisa del tipo de crisis podría favorecer el manejo de la situación de manera rápida e inmediata, por lo que sería posible sostener que una empresa que se encuentre preparada sistémicamente, es decir capacitada y apta para poner en marcha acciones estratégicas para enfrentar este tipo de circunstancias, podrían resolver de manera apropiada la condición crítica por la que se encontraría transitando la misma. En conclusión, contar con una visión estratégica implicaría contar con la capacidad necesaria para que determinar apropiadamente el papel de la gestión en la prevención de riesgos.

### **Capítulo 3: Internet: Comunicación de crisis y gestión online**

El presente capítulo forma parte esencial de la propuesta del presente PG, puesto que articula a la comunicación web como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos en términos de alcance de la gestión ante una crisis. De este modo se pretende abordar la implicancia de los distintos actores que podrían intervenir en el proceso de comunicación. Motivo por el cual se abordarán diversos conceptos relacionados a este aspecto, tales como la comunicación 3.0, la creación de un *social media plan* y figura de los *influencers* como actores sociales cuya importancia radicaría fundamentalmente en la opinión pública.

Por otra parte, y desde el punto de vista de autores como Villafañe, Ries y Ries, Lévy, Wang y Li, Alfaro y Noelle Neumann entre otros, se buscará comprender la importancia de la gestión comunicacional en el ámbito web, con el objetivo de potenciar instancias de acercamiento con los distintos *stakeholders* para poder generar un mayor *engagement* entre la marca y sus públicos de interés. Además, se planteará la necesidad de contemplar la estructuración de un plan estratégico de medios que integre a las distintas plataformas web como parte esencial del desarrollo de una propuesta comunicacional de gestión de crisis, pretendiendo de este modo establecer canales estratégicos de comunicación ante posibles conflictos que pudieran afectar la credibilidad de la organización. Asimismo, se buscará persistir en la importancia del uso de las redes como un medio clave comunicación, mencionando entre otros aspectos la necesidad de construir vínculos a partir de las Relaciones Públicas con la finalidad de aprovechar de manera plena las distintas funciones que brindan actualmente las distintas plataformas.

Por último, se hará hincapié en la generación de una buena reputación *online* como parte de un esfuerzo que busque transformar a las redes en un espacio de oportunidades para una marca, a partir de la formación de mecanismos que procuren prevenir y controlar de forma eficiente posibles situaciones de conflicto mediante la formación de un equipo especializado en la gestión de este tipo de eventos.

### **3.1 Concepto 3.0: Enfoque integral de la comunicación web**

Para comenzar, es posible sostener que internet ha transformado sustancialmente la manera en que se transmite la información, otorgando una mayor capacidad de conexión y reciprocidad entre las partes del proceso comunicativo. De este modo sería factible sostener que esta herramienta se ha consolidado como un medio predilecto para la comunicación corporativa, puesto que este nuevo instrumento posibilita la transmisión de información de manera masiva, altamente segmentada, a bajo costo y con un nivel de *feedback* extraordinario. Razón por la cual la web otorgaría la posibilidad de generar una perspectiva integral a la comunicación, otorgando un contacto permanente con los distintos *skakeholder* de interés para la organización, convirtiéndose de este modo en una valiosa herramienta para la gestión comunicacional ante una situación de crisis corporativa. Ries y Ries: "internet es interactiva. Por primera vez, el usuario es el que manda, no el propietario del medio." (2000, p. 85). Sin embargo, respecto a lo mencionado anteriormente sería factible sostener que el salto al espacio virtual que han dado las organizaciones también ha abierto la puerta a un cambio radical en cuanto al aspecto semántico y reputacional de las empresas, esto debido a que hasta hace un tiempo la comunicación ejercida por las compañías solían ser habitualmente unilaterales, principalmente por las características de los medios existentes, motivo por el cual es posible establecer que un elemento característico que hace de internet una herramienta indispensable para es la posibilidad de escuchar a la audiencia, generando un *feedback* que podría ser de vital ayuda para conocer el contexto que rodea a la organización, aspecto clave para la conformación de un plan estratégico de comunicación de crisis. Por lo tanto, es posible determinar que la evolución de internet ha generado nuevas posibilidades de acercamiento entre las empresas y sus públicos, derribando la brecha relacional y posibilitando una comunicación fluida y constante con cada uno de sus públicos. Razón por cual cabe mencionar que actualmente el aspecto semántico de la comunicación en este ámbito podría significar un punto fundamental respecto al grado de

relacionamiento de una compañía hacia sus públicos. Alfaro (2013) sostiene que la llamada web 3.0 consiste en una nueva idea del entorno en línea, mencionado que entre sus principales características se encuentra la concepción de un espacio de confluencia social, un lugar que, desde el punto de vista del autor de paso a las distintas formas de expresión humana, de manera natural y fluida, posibilitando el intercambio de ideas y facilitando la vinculación entre sus miembros de manera natural, al igual que en la vida cotidiana.

De este modo, sería factible sostener que internet representaría para la gestión de crisis una herramienta fundamental para podría utilizarse para distintos propósitos, entre los cuales se encuentra la generación de reputación y posicionamiento, cuya importancia otorgaría un marco a través del cual llegar de manera eficaz a los distintos públicos de interés para la organización. Por esta razón administrar adecuadamente este espacio implicaría la necesidad de contar con un plan estratégico de gestión web que contemple como requisito fundamental un protocolo de acción ante una crisis, articulándolo de manera conjunta con las acciones que se realicen dentro de este contexto. En consecuencia, es posible concebir al entorno digital como un aliado fundamental ante una estrategia corporativa para enfrentar una crisis reputacional, puesto que complementar eficazmente la comunicación tanto tradicional como *online* podría ayudar a potenciar la gestión a partir de diversos frentes de acción. De esta manera la convergencia tecnológica podría convertirse en una oportunidad para la organización de conocer su audiencia clave, escuchándola y proporcionando un dialogo directo que permita prever posibles focos de conflicto que pudieran surgir en base al desconocimiento de los mismos. Según Villafañe “el reconocimiento que los *stakeholders* hacen de una compañía nace a partir del comportamiento corporativo que esta tiene a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y con la comunidad en general” (1993, p.56). Por consiguiente, este sería un aspecto esencial a considerar respecto a la importancia de la gestión integral de la comunicación.

Por su parte en relación a las redes en internet sería factible afirmar que su importancia con respecto a la comunicación estratégica radica principalmente en el aspecto abordado en el anterior apartado, puesto que estas plataformas otorgarían la posibilidad de generar una red interconectada de comunicación cuyo impacto en términos de alcance podría ser vital ante la puesta en marcha de un plan de acción frente a una crisis. Motivo por el cual, es posible sostener que su adecuada utilización podría aportar cualitativamente y cuantitativamente un resultado favorable ante conflictos de este tipo, ya que tomando en consideración las características del medio, este posibilitaría la implementación de una comunicación persuasiva y de un alcance en términos de cobertura lo suficientemente amplio para llegar de manera eficaz a la mayor parte de los públicos de interés para la organización. Por lo tanto, es posible determinar que el auge de las redes sociales respondería esencialmente a estos aspectos, puesto que a partir de la transformación de los públicos en usuarios activos ha concebido la posibilidad de establecer un diálogo sustancialmente superior en cuanto a *feedback* respecto a los medios tradicionales.

Wang y Li (2016) sostienen la que utilización de una estrategia *online* proporcionaría para las organizaciones un valor agregado en términos de vinculación con respecto a sus *stakeholders*. Esto a raíz de la posibilidad de aportar un espacio virtual a través del cual por un lado canalizar la información pertinente a la empresa y por otro de la generar un punto de encuentro indispensable para la vinculación de los distintos públicos de la organización. En este sentido las autoras afirman que la interacción de los usuarios sería un aspecto fundamental para una compañía, puesto que esto representaría una vinculación a largo plazo entre las distintas partes, determinando según su punto de vista la historicidad de la organización.

Por lo tanto, es posible sostener que internet otorgaría a la conformación de un plan de acción de crisis una herramienta fundamental en cuanto a la importancia de la gestión comunicacional, puesto tanto el alcance como la sistematización la información podría ser de vital ayuda para alcanzar los objetivos planteados antes este tipo de circunstancias.

### **3.2 Social media plan: Monitoreo y seguimiento**

A propósito de esto y tal como se ha mencionado anteriormente, es posible sostener que la incorporación de internet como una herramienta adicional al plan de comunicación de crisis, podría ser de vital importancia en cuanto a la transmisión estratégica de la información. Razón por la cual la implementación de un *Social Media Plan* traería consigo la posibilidad de acrecentar sustancialmente la gestión estratégica dentro del ámbito virtual, otorgando la posibilidad de por un lado identificar apropiadamente a la audiencia clave y por otro optimizar los tiempos de recepción de la información. De esta manera surge la necesidad de dirigir acertadamente las acciones que se lleven cabo como parte de un sistema organizado cuya finalidad principal sea la de fortalecer y respaldar la credibilidad y la imagen de la organización. Así la figura del *Community Manager* cobra importancia respecto a la gestión dentro del entorno digital, convirtiéndose en una parte esencial cuyo rol radica fundamentalmente en el seguimiento y monitorio de la compañía en las distintas plataformas web, aportando de este modo un sentido de prevención en relación a posibles focos de conflicto que puedan suceder dentro del espacio virtual. En este sentido es posible determinar que uno de los principales desafíos de la gestión de crisis radica principalmente en entender de qué modo los distintos elementos que confluyen dentro del mundo *online* podría impactar negativamente en la credibilidad y reputación de una empresa, comprendiendo que un relevamiento y análisis constante de las variables presentes en el entorno podría ayudar a anticipar posibles escenarios de conflicto para la organización. Además, sería factible señalar que un profesional de las Relaciones Públicas además de realizar apropiadamente el seguimiento y monitoreo, tendrá que tener la capacidad de identificar oportunamente no solo repercusiones negativas que pudieran afectar la compañía, sino que también deberá distinguir apropiadamente impresiones de la audiencia que pudieran ser posteriormente transformados en oportunidades para la empresa en términos de vinculación, reputación e incluso de diversificación dentro del mercado.

Por su parte Lévy (1999) expone que la virtualización como concepto no solo impacta directamente en términos comunicativos, sino que, además alcanza a aspectos que se relacionan con cotidianidad del ser humano, puesto que desde su punto de vista la realidad también se ha transformado para dar paso a una conjunción entre lo real y lo virtual, generando una fusión entre estos dos ámbitos basada en la determinación de las acciones que se desarrollan particularmente en cada una de ellas. Según el autor una de las características que han hecho de internet una herramienta extraordinaria a su criterio se relaciona con la complejidad del tiempo, ya que a su juicio la pluralidad de este permite la interacción de la información a un ritmo inédito pudiendo ser por un lado positivo y por otro convertirse en una amenaza.

Por este motivo, sería factible afirmar que la gestión activa de las distintas plataformas web; redes sociales y sitios web vinculados a la empresa, podrían influir sustancialmente respecto a la seguridad reputacional de una compañía en mundo *online*.

Así entonces la determinación de la gestión *online* ante una crisis dependerá esencialmente de la situación por la que atraviese la compañía ante a la opinión pública, sin embargo, cabe destacar que, tal como fue mencionado anteriormente, el manejo preventivo de la comunicación *online* ante cualquier circunstancia que pudiera afectar a la empresa deberá ser un punto primordial respecto a monitoreo de la empresa dentro de este ámbito. Pese a esto sería factible recalcar que la inmediatez podría ser un punto transcendental respecto al medio, razón por la cual una empresa debería resguardarse ante cualquier tipo de especulaciones o comentarios negativos entorno a la organización, para de este modo proteger su imagen como compañía, orientando al mismo tiempo las acciones que corresponda según el caso y la gravedad del asunto. En este sentido Zanoni afirma que los usuarios de Internet “son potenciales expertos de algún tema. De allí que existan tantas comunidades *online* sobre temáticas específicas, generalmente, por una cuestión de agenda, de espacios o simple desconocimiento, ignoradas por los medios tradicionales”. (2008, p. 73).



De esta manera el monitoreo de las redes sociales sería un aspecto clave a tomar en consideración dentro del *Social Media Plan* como una manera de conocer en detalle las opiniones e inquietudes de las audiencias. Motivo por el cual el término control refiere fundamentalmente a la intención de estar al tanto de lo que transcurre dentro del entorno digital, ya que tal como se ha desarrollado en los apartados anteriores, esta tarea responde al objetivo principal de prever hechos que pudieran afectar a la compañía.

Con respecto a esto, sería factible sostener que dentro de las principales redes sociales que hoy en día forman parte del ecosistema digital se podría mencionar a *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, cuyas plataformas ofrecen la posibilidad de generar espacios de intercambio y difusión de información de relevancia para la opinión pública.

Respecto a *Facebook*, López y Ciuffoli (2012) afirman que esta plataforma proporciona un espacio capaz de generar una interconexión entre los distintos medios, tanto tradicionales como alternativos, siendo un sitio ideal para la convergencia de distintos tipos de audiencia. En este sentido las autoras sostienen que esta red social se ha consolidado a través del tiempo como una de las primeras en ser utilizadas a gran escala en el mundo, lo que la ha posicionado como un medio capaz de competir a par los canales de televisión o de emisoras de radio, las que de algún modo utilizan actualmente este sitio como una suerte de *landing page*.

De esta forma sería factible sostener que Facebook se ha consolidado como una de las redes sociales más utilizadas por las distintas audiencias, las que podrían variar desde particulares, empresas e incluso medios de comunicación. Por lo tanto, es posible determinar que esta plataforma podría ser un lugar ideal para reforzar y favorecer la comunicación en todos los ámbitos, tanto en términos de gestión corporativa como en relación a una crisis de reputación, puesto que por una parte la alta confluencia de públicos clave, como, además la dinámica propagación de la información podría ayudar a potenciar la gestión en relación a la estrategia de comunicación de crisis y la actividad de monitoreo y seguimiento de las impresiones de los usuarios.

Por otra parte, en relación a la plataforma *Instagram* Rocaful (2014) afirma que esta red social ha crecido sustancialmente, esto según la autora a raíz del interés del área corporativa respecto a las características del medio, es decir, desde el punto de vista de la comunicación y su particular modo audiovisual de captar la atención de la audiencia. Es por esta razón sostiene que este sitio podría implicar un gran alcance en cuanto a la cobertura e impacto de la información desplegada. Asimismo, menciona que la incorporación e implantación constante de nuevas herramientas dentro de la misma plataforma posibilita nuevas formas de comunicar, fomentando en los usuarios la participación activa de manera práctica y efectiva.

En consecuencia, es posible determinar que *Instagram* sería un sitio ideal para la construcción de imagen corporativa, otorgando además la posibilidad de generar una mayor vinculación con los usuarios a partir de la transmisión de comunicación asociada a valores y emociones pertinentes a la organización, puesto que tal como fue expuesto anteriormente, este sitio ofrecería como elemento diferencial la utilización de componentes multimedia como principal atributo, tales como videos e imágenes con un alto contenido persuasivo, lo que posibilitaría el proceso de gestión de la imagen corporativa a largo plazo, tanto desde el aspecto discursivo como también desde el social a través de la participación colectiva.

Por ende, cabe señalar que la incorporación de estos escenarios podría ayudar a evitar esfuerzos adicionales por la falta de precisión respecto a los públicos que se pretende abordar. De este modo a partir de una adecuada planificación de medios se podrá delimitar apropiadamente a aquellos puntos críticos para organización de términos de vinculación hacia la empresa. En relación a esto, es posible determinar que los avances tecnológicos en cuanto a los medios de difusión han proporcionado nuevos recursos a partir de los cuales poder gestionar con mayor precisión la planificación de la gestión de relaciones Públicas, pudiendo sumar además en este sentido a la plataforma *Twitter* como una red que ha influido sustancialmente respecto al modo de comunicar a través de

la web, pese a que desde su surgimiento hasta el día de hoy su crecimiento se ha visto opacado por *Instagram* destronándola de su puesto como la red social preferida por las organizaciones. Sin embargo, Macario (2018) afirma que, aunque *Twitter* llegó a ser una de las redes del universo del *social media* más importantes su crecimiento se vio afectado esencialmente por la competencia, puesto que esta canalizaba de mejor forma tanto el aspecto visual como la participación de los usuarios, siendo esto último un factor determinante para algunas empresas respecto a esta plataforma. De este modo el autor sostiene que luego de la crisis de *Facebook* y la sobre demanda de usuarios en *Instagram*, ha generado desde su punto de vista una nueva oportunidad de crecimiento para la red, puesto que a su modo de ver *Twitter* se centraría principalmente en la idea de potenciar la experiencia de los usuarios por sobre las estrategias de compra de espacios publicitarios por la que atraviesa *Instagram*. Razón por la cual Macario asegura que *Twitter* podría posicionarse como una red cuya fortaleza principal se relacione con el terreno de las noticias y la información, siendo un sitio especializado ideal para captar nuevas inversiones publicitarias por parte de las marcas.

Motivo por cual es posible sostener que *Twitter* representaría una oportunidad para la implementación de un plan estratégico de comunicación como un medio fundamental para la canalización de información pertinente a la organización, tanto para una potencial crisis como para la gestión de la misma ante la opinión pública. Esto tomando en consideración lo anteriormente puesto, donde se sostiene que frente a la aparente caída de *Facebook* y la sobreexplotación de *Instagram* posibilitaría la utilización de esta plataforma como una de las principales a tomar en consideración frente a un plan de acción comunicacional ante una crisis corporativa. En definitiva, es posible sostener que la incorporación de distintos canales de comunicación podría ayudar a potenciar la propagación de la información de manera eficaz a todos los *stakeholders*, de otorgando de esta manera una multiplicidad de canales a través de los cuales poder comunicar estratégicamente los aspectos relacionados a la compañía.

### 3.3 Brand PR: Gestión de la reputación online

Continuando con el aspecto preventivo de la gestión, mantener un proceso intachable de acción por parte la organización podría transformarse en una mayor credibilidad a largo plazo por parte de los públicos con respecto a su rol como empresa.

En este sentido, con respecto a la gestión *online* es posible determinar que el rol de la comunicación de marca dentro del ámbito web sería un aspecto de suma importancia para la credibilidad de la misma tanto en términos comerciales como en cuanto a la compañía y su manifestación ante la opinión pública. De este modo sería factible mencionar que la comunicación de marca representa un aspecto fundamental para una compañía respecto a la vinculación con sus públicos, esto desde el punto de vista del quiebre de las barreras hacia la organización que las nuevas comunicaciones han otorgado. Razón por la cual aspectos como la credibilidad, la horizontalidad, el *feedback*, el *engagement* y el *planning* serían imprescindibles en relación a la reputación e historicidad de una marca a largo plazo. De esta manera es posible determinar que el *Brand PR* se enfocaría esencialmente en dos aspectos fundamentales, la construcción de reputación y el manejo de crisis, los que para una organización serían rasgos de suma importancia y que a partir de la gestión de prensa de un relacionista público podrían transformarse en oportunidades para el crecimiento de la compañía en términos comunicacionales y de prestigio ante la opinión pública. En este sentido Zúñiga Martínez, sostiene que “mantener relaciones eficaces con los medios requiere que los profesionales de relaciones públicas sepan quién controla las empresas y grupos de comunicación en un país y que ese control también se extiende a la línea editorial.” (2012, p. 46). De esta manera cabe mencionar que la importancia de mantener una adecuada gestión *online* podría impactar sustancialmente respecto a confianza de los públicos hacia la empresa, puesto que es posible determinar que la apropiada aplicación de la comunicación en internet podría influir en la noción que la audiencia tenga sobre la misma, aprovechando el entorno virtual como un espacio para potenciar los mensajes a través lenguaje

cotidiano y cercano, evitando entre otros aspectos las interferencias, obstáculos o conflictos que pudieran entorpecer la interacción entre los usuarios y la organización. Por consiguiente, sería factible afirmar que gestión profesional de las Relaciones Públicas dentro del ámbito web sería fundamental para obtener la interacción y el posicionamiento deseado por parte de la organización a largo plazo.

De esta manera cabe mencionar que el concepto de *Brand PR* se relacionaría directamente con la tarea de las Relaciones Públicas desde el punto de vista de la gestión corporativa dentro del entorno digital, tanto del aspecto marcario como institucional, a partir de la creación de experiencias entre la organización y las distintas audiencias permitiendo la generación de una mayor credibilidad y *feedback* entre la compañía y sus principales *stakeholders*. En este sentido Scott sostiene que “una marca es un componente intangible, pero crítico de lo que representa la compañía”. (2002, p. 3). Por lo tanto, sería factible mencionar que la construcción de identidad requeriría de un esfuerzo combinado e interconectado entre la comunicación y la vinculación como aspectos pertinentes a la conformación de una marca en el inconsciente colectivo; tomando en consideración a la misma no solo como un signo visual, sino que como un símbolo cuya importancia integra distintos elementos como la premisa de valor, características emocionales y distintos aspectos discursivos que representan a una compañía en todos su perspectiva.

En consecuencia, es posible determinar que el rol de las Relaciones Públicas dentro del ámbito *online* podría acrecentar trascendentalmente el esquema comunicativo a partir de la creación de ventajas competitivas que logren ubicar a una compañía en una posición de liderazgo frente a la competencia, posicionándola tanto en términos comerciales como de credibilidad. Por consiguiente, sería factible afirmar que articular apropiadamente todas las cualidades de la compañía a través de distintas acciones de comunicación podría generar en los diferentes públicos una mayor identificación hacia la misma, exponiendo todas las cualidades que hacen de la misma una marca valiosa.

En este sentido Martínez Lahitou (2011) sostiene que la gestión PR tiene como particularidad principal la posibilidad de establecer una mayor vinculación con los públicos pertinentes para organización a partir de la creación de experiencias, buscando familiarizarlos a través de acciones destinadas a destacar los aspectos más representativos y valiosos de la compañía. Por esta razón según el punto de vista del autor a partir de conexión que se producen dentro del entorno digital la organización tiene la posibilidad de generar vinculaciones perdurables en el tiempo, esto creando acciones de comunicación que potencien el discurso de la organización tales como compañías basadas en historias cargadas de información representativa y atractiva para la audiencia. De este modo el mismo sostiene que el *Brand PR* no busca ser la solución a una crisis, tampoco puede ser entendido como la gestión de un *community manager*, sino como una manera de proporcionar valor agregado para la compañía en términos discursivos en pos de una mayor reputación y una mayor credibilidad.

Por esta razón además es posible considerar que la implementación del *Brand PR* dentro del esquema comunicacional podría aportar nuevas oportunidades para la organización respecto al seguimiento y control de la información pertinente a su reputación, puesto que tal como fue mencionado en el anterior apartado, mantener un rastreo constante de las repercusiones podría ayudar a prever posibles situaciones de crisis que afecten a la empresa ante a la opinión pública, sin embargo, esta tarea debería ser acompañada por el oportuno tratamiento profesional de la información y posterior gestión de la comunicación, siendo en este caso fundamental el rol de un *Brand Manager* encargado del control este aspecto dentro de las distintas plataformas web.

Para terminar, sería factible sostener que el rol del Brand PR surge frente a la necesidad mantener un control preventivo que logre anticiparse eficazmente a posibles situaciones de conflicto que afecten a una organización, generando la posibilidad de interceder activamente ante potenciales escenarios de riesgo que involucren a la credibilidad de la compañía, constituyendo implementando el protocolo adecuado para caso en particular.

### 3.4 Implicancia de los *influencers* en internet: Opinión Pública

Tal como se ha mencionado anteriormente la importancia de los medios de comunicación web ha instaurado modernos mecanismos a través de los cuales transmitir información a las distintas audiencias, dando paso a nuevos actores que para los públicos representa una figura legítima a partir de las cuales asociar las expectativas respecto a un producto o servicio, de este modo surgen los *influencers* cuya incidencia dentro del ámbito digital aportaría una construcción simbólica en términos de vinculación emocional hacia una marca en específico, transformando y canalizando el discurso institucional a través de un personaje cercano y querido por la gente con la finalidad de fortalecer el sentido de pertenencia e identificación con la compañía de manera holística.

De este modo sería factible sostener que los creadores digitales o *influencers* podrían ayudar a aumentar el *engagement* de manera eficaz, esto tomando en consideración que existen distintos tipos de categorías que determinan efectividad que cada perfil pueda tener ante una campaña, pudiendo mencionar dentro de esta clasificación a los *celebrities*, los precursores o nuevas celebridades, a los *influencers* emergentes y finalmente a los *microinfluencers*, estableciendo de este modo un universo de posibilidades a partir del cual poder gestionar adecuadamente la comunicación en base a cada objetivo institucional en particular. García (2018) sostiene que los *influencers* pueden dar buenos resultados dependiendo de si estos logran encajar adecuadamente en relación a los objetivos propuestos por la compañía respecto a la comunicación estratégica que pretenden establecer. De esta manera la autora sostiene que existen tres pilares fundamentales sobre los cuales determinar el retorno efectivo de las acciones que se realizaran, aludiendo acerca de la calidad del contenido, el alcance del perfil respecto al número de seguidores de la cuenta y finalmente las características de los seguidores en cuanto a la audiencia clave, determinando desde su punto de vista que estos puntos serían fundamentales para poder medir e identificar apropiadamente los resultados de una gestión de comunicación.

Por lo tanto, sería importante recalcar que la implicancia de los *influencers* respecto a la opinión pública podría radicar en la percepción de los usuarios en cuanto a la experiencia con la marca, esto en relación tanto a las características intrínsecas de el o los productos, como de los aspectos emocionales entorno a la misma.

Noelle Neumann (1991) sostiene que la conformación de la opinión pública responde esencialmente a las distintas corrientes de pensamiento, las que finalmente se transforman en oleadas de información cuya principal característica es la controversia. De este modo la autora afirma que existe un control social de lo que se puede expresar en público y que desde su punto de vista la sociedad como conjunto sería capaz de reconocer de manera intuitiva.

Por consiguiente, es posible determinar que la conformación de la opinión pública hoy en día dentro del ámbito *online* podría verse influida por estos nuevos actores sociales que interceden entre una organización a sus públicos, esto tomando como referencia al rol que cumple como comunicadores y gestores de contenido, donde a partir de sus propias acciones y opiniones se podría generar una corriente de opinión respecto a un tema en particular. De este modo sería posible establecer que la opinión pública representaría una postura particular ante un tema coyuntural a partir de la determinación de una postura específica como tendencia general en termino colectivo de los distintos sectores sociales.

Razón por la cual, es posible establecer que la gestión estratégica *online* ante una crisis podría ser imprescindible ante la severidad de la opinión de los públicos respecto a la problemática, pudiendo aminorar sustancialmente el grado de impacto de la situación para empresa. En este sentido, la puesta en marcha de un sistema preventivo de crisis *online* sería un punto de suma importancia a tomar en consideración ante la creación de un plan de acción de crisis, puesto que de esta forma se podría configurar apropiadamente el modo de abordar este tipo de conflictos de una manera eficiente aprovechando eficazmente las distintas herramientas comunicacionales existentes.



En conclusión, es posible determinar que la comunicación de crisis *online* y su adecuada gestión, podría ser un aspecto fundamental ante una situación de amenaza comunicacional y de reputación para una organización. Motivo por el cual la creación de un sistema organizado de ejecución de acciones destinado a prever y contener el conflicto sería de suma importancia para asegurar la credibilidad de la compañía ante los distintos *stakeholders*. Por lo tanto, la implicancia activa de los distintos actores que intervienen dentro del proceso de gestión sería imprescindible para poder obtener a largo plazo un mejor posicionamiento ante la competencia, comprendiendo a partir de la creación de un plan estratégico de comunicación de crisis *online* se podría implementar de manera eficaz un enfoque integral que incluya la activación de un *social media plan* a partir de la gestión profesional de un encargado de Relaciones Públicas respecto a la marca y su reputación *online*. En consecuencia, sería factible determinar que ante las distintas plataformas de comunicación web proporcionarían la posibilidad de generar nuevas instancias de acercamiento de la información de una manera directa y sostenida en el tiempo, puesto que tal como fue mencionada anteriormente, una de las principales particularidades de estos medios radica en la eventual recepción y réplica de la comunicación por parte de los distintos usuarios, estableciendo de este modo el *feedback* necesario para poder determinar la percepción real de los públicos respecto a la organización.

Por último, cabe mencionar que el impacto de estas nuevas tecnológicas de la información podrían otorgar una oportunidad para generar nuevas instancias de comunicación con los públicos, a través del intercambio de información y la interrelación constante con cada uno de ellos, pudiendo llevar a cabo un dialogo directo y sostenido como una manera de evitar cualquier tipo de conflicto que pudiera desencadenarse ante la falta de un sondeo permanente de la opinión de los usuarios respecto a una marca o empresa en particular, comprendiendo que el rol de las Relaciones Públicas dentro de este ámbito podría tener un papel fundamental en términos de comunicación estratégica.

#### **Capítulo 4: The North Face: Crisis de imagen**

En primer lugar, sería factible señalar que a partir del presente capítulo se pretende instaurar un marco de referencia a través del cual contextualizar la problemática relacionada a la crisis de imagen que ha puesto en tela de juicio a *The North Face* en cuanto a los estándares de calidad e impacto ambiental de sus productos; denuncia que fue realizada por la ONG *Greenpeace* a mediados del año 2016. De esta manera se busca exponer, a modo de diagnóstico de situación, tanto los hechos como las acciones llevadas a cabo por las partes, señalando los principales aspectos que conforman el escenario y que servirán para articular una propuesta de comunicación *online* de crisis cuya finalidad representa el propósito del presente PG. Motivo el cual se contará con el punto de vista de Máximo Maggio, *Brand Manager* de la marca para Argentina y Uruguay, para a partir de la entrevista realizada conocer tanto las acciones como los aspectos operativos que se utilizaron ante esta situación, con el propósito de establecer un parámetro de ejecución entorno a la gestión desarrollada.

Por otra parte, se realizará una breve descripción de las características instruccionales de la marca y su conformación a lo largo del tiempo con la finalidad de puntualizar en los aspectos fundamentales que han determinado su posicionamiento en el mercado. De este modo se hará hincapié en distintas variables como el perfil del consumidor y sus características como usuario de la marca, la relación de sus productos con el medio ambiente y las particularidades del mismo entorno a la identidad e imagen. Asimismo, se realizará un análisis de entorno con el objetivo de determinar apropiadamente los factores tanto internos como externos que podrían impactar en la organización, cuyo diagnóstico podría ayudar a establecer los parámetros propicios para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación de crisis.

Finalmente, sería factible mencionar que el relevamiento de la información pertinente a la crisis institucional de *The North Face* otorgaría a modo de antecedente la posibilidad de indagar la importancia estratégica de la gestión *online* de la marca.

#### 4.1 Historia de la marca

Con respecto al surgimiento de la marca se tomará como referencia la información publicada de manera oficial en el sitio web de la compañía para el mercado argentino. De este modo se expondrán aspectos fundamentales tanto entorno a su conformación como también en relación a la promesa de valor generada por parte de su creador.

La marca nace en 1966, cuando el recientemente fallecido Douglas Tompkins funda un pequeño local de artículos de campamento y esquí (...) 50 años después, es emblema global de quienes aman la naturaleza y explorarla más allá de sus propios límites. En Argentina The North Face desembarcó en el año 2008 de la mano de la centenaria empresa Grimoldi. Hoy es referente indiscutido del mercado de indumentaria, calzado y equipamiento para los deportistas y amantes del trekking. (The North Face, 2018).

Por lo tanto, tomando en consideración lo anteriormente expuesto, es posible determinar que la marca con el objetivo de otorgar a sus clientes productos relacionados a la industria del *Outdoor* bajo la premisa de la seguridad, calidad y adaptabilidad de sus artículos dirigido a las necesidades de los usuarios. De este modo, sería factible sostener que la compañía ha transitado a lo largo de los años un crecimiento sostenido a partir de la confianza como eje central de sus operaciones, puesto que cabe mencionar que sus productos requieren inevitablemente de este componente dada la empleabilidad de cada uno de ellos en ambientes extremos en donde su calidad y resistencia es puesta a prueba por usuarios de manera constante, pudiendo entonces señalar que su célebre crecimiento podría relacionarse con la conformidad y aprobación por parte de los consumidores. Así la compañía fue desarrollando de manera paulatina distintos implementos enfocados al montañismo y a los distintos deportes relacionados a los artículos de campamentos y de expedición. Cabe señalar que durante este proceso la compañía habría tomado en consideración al factor medioambiental como una variable imprescindible en todos sus procesos de producción; esto aludiendo a las distintas instancias expuesta en el sitio web oficial en el que se hace referencia a este aspecto,

señalando por una parte la elaboración y puesta en marca de acciones afines a la responsabilidad corporativa, y por otro la utilización de materiales adecuados para el medio ambiente. En consecuencia, es posible determinar que la variable medioambiental ha sido un punto fundamental para la marca en cuanto aspecto comercial y de reputación, pudiendo señalar que a partir del año mil novecientos ochenta y nueve la compañía inicia una fase de alianza con la industria de la conservación del medio ambiente en Norteamérica, así como también comienza en el año dos mil ocho a implementar nueva tecnología en el proceso de elaboración de sus productos con el objetivo por una parte de eliminar los materiales sintéticos que pudieran afectar a los usuarios y al medio ambiente, y por otro asegurar el uso adecuado de los recursos naturales como el agua y la energía, tal como se menciona en su sitio web oficial.

En 1989 The North Face inicia la Alianza de la Industria Outdoor para la Conservación, junto a gigantes como REI, Patagonia y Kelty. Los miembros de la entidad aportan una membresía anual, que luego es distribuida entre organizaciones ambientales emergentes que trabajan en la protección de los últimos rincones agrestes de Norteamérica (...) además en 2008 la marca inicia su asociación con las tecnologías Bluesign para eliminar los químicos dañinos de la cadena de producción y para que sus fábricas utilicen recursos como agua y energía de forma más eficiente. (The North Face, 2018).

Por lo tanto, es posible determinar que estos aspectos han sido un punto importante para la organización respecto a su rol como compañía dentro del rubro *outdoor*, señalando además que luego incorporar estos elementos a su cadena productiva, la compañía habría desplegado hasta el día de hoy diversas acciones orientadas al cuidado y conservación del medioambiente, anunciando distintas campañas destinadas a la elaboración responsable de sus productos tanto para los usuarios como para el cuidado del ecosistema. En lo que respecta a estos antecedentes, cabe mencionar que la información forma parte de la historicidad publicada de manera oficial por la compañía respecto a sus procesos de producción y certificación de sus artículos a lo largo del tiempo, pudiendo ser objetado por parte de la entidad que realiza la denuncia ante la opinión pública.

#### 4.2 Perfil del consumidor: Características del usuario

Para continuar, es posible determinar que algunos aspectos mencionados en el apartado anterior podrían ser de vital importancia para los usuarios de la marca, puesto que su perfil estaría vinculado directamente con el ejercicio del disfrute al aire libre. De esta manera cabe mencionar que el mundo del deporte extremo, específicamente el relacionado con el rubro *outdoor*, requiere de equipamiento adecuado que logre satisfacer las necesidades de los deportistas en cada ámbito en el que se desempeñen. Por lo tanto, sería factible determinar que *The North Face* ha intentado captar la esencia de industria capitalizando distintos aspectos como la calidad, la innovación, la tecnología y la responsabilidad con el medioambiente como componentes primordiales para la marca. De este modo, sería posible establecer que la compañía ha desarrollado distintos elementos acordes a cada tipo de cliente, identificando las necesidades de cada atleta para poder ofrecer productos que otorguen funcionalidad y desempeño como parte esencial de su propuesta de valor, mencionándolo de esta manera en su sitio web oficial.

A 50 años de su humilde inauguración, The North Face ofrece una extensa línea de ropa de alto rendimiento, además de equipamiento y calzado especializado. Nos empuja la pasión por la innovación, para transmitir a las personas un deseo ferviente de sobrepasar los límites de la exploración. Seguimos profundamente orgullosos de ser la primera opción de los más consagrados escaladores, montañistas, esquiadores extremos, snowboarders, corredores de resistencia y exploradores del mundo. (The North Face, 2018).

Razón por la cual, es posible determinar que desde el punto de vista estratégico, en términos comerciales, la compañía ha apostado al apoyo y a la participación activa de la marca en distintas instancias en colaboración con figuras destacadas y referentes nacionales en diferentes partes del mundo, tal como lo mencionan en su página web, haciendo alusión por ejemplo al circuito desarrollado por la marca denominado *The North Face Endurance Challenge*, cuyas jornadas han abarcado siete ediciones incluyendo la participación de más de diez mil atletas multidisciplinares de distintas partes del mundo.

De esta manera cabe señalar que la percepción de los clientes respecto a la marca podría ser un aspecto fundamental en cuanto a la credibilidad y confianza en relación a los productos de la marca, por lo que frente a las acusaciones como la realizada por *Greenpeace* acerca de la utilización de materiales tóxicos para el medio ambiente la apreciación por parte de los usuarios podría ser desfavorable para la compañía. A modo de referencia se expondrá el punto de vista del Campeón argentino de Ultra maratón Gustavo Reyes, quien sostiene en la publicación realizada en el sitio web oficial de la marca que “Llevo más de 20 años disfrutando este estilo de vida (...) se vive así por la simple razón de disfrutar las cosas simples de la vida (...) el premio es ese espejo de agua que se ve a lo lejos”. (The North Face, 2018). De esta forma se intenta exponer las variables psicográficas que de algún modo podrían determinar el estilo de vida y los hábitos de consumo de los usuarios, relacionando a partir de esta noción elementos como la fidelidad a la marca, la búsqueda de benéfico y la tasa de uso del producto. Por lo tanto, es posible determinar que el perfil de los usuarios de la marca correspondería a personas cuyo compromiso con el medioambiente sería un aspecto de vital importancia, por lo que denuncias como las efectuadas por la ONG *Greenpeace* podría afectar radicalmente su percepción respecto a la compañía y a su responsabilidad ante este tipo de hechos, pudiendo ser algo decepcionante para ellos en cuanto a su propio compromiso personal ante la utilización de productos que pudieran afectar el ecosistema de los lugares que exploran. Razón por la cual, la apropiada aclaración ante este tipo de acusaciones podría definir el futuro de la compañía respecto a su credibilidad ante la opinión pública, puesto es posible afirmar que el trabajo realizado por *Greenpeace* ha situado a la marca en una posición desfavorable respecto a su compromiso y responsabilidad con el cuidado del medio ambiente. Esto, tomando en consideración que los productos de la compañía fueron diseñados con el objetivo de disfrutar de la naturaleza, por lo que el desconocimiento de esta problemática podría propiciar un escenario perjudicial para la organización en cuanto a su reputación y credibilidad.

### **4.3 Aspecto institucional de la marca: Imagen e identidad**

En cuanto al aspecto institucional de la marca, es posible determinar que estaría conformada por distintos elementos que fueron determinantes con respecto a la estructura corporativa de la empresa, puesto que sería factible determinar que *The North Face* nace como una marca de indumentaria cuya principal característica era la de trascender en el mercado con productos innovadores y sofisticados, apostando a la calidad y resistencia de sus artículos como pilar fundamental de su diferenciación y posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, sería factible mencionar que algunos componentes de valor que forjaron el aspecto institucional de la marca podrían relacionarse directamente con la impronta de su creador Douglas Tompkins, quien de algún modo instauró como propósito fundamental el cuidado del medioambiente en conjunción a la pasión por la naturaleza y los deportes al aire libre. No obstante, dos años después de la fundación de la marca, Tompkins decidió vender la compañía con el objetivo de llevar a cabo su pasión conservacionista en otros ámbitos “al considerar que esta contribuía a la cultura del consumo responsable de la destrucción medioambiental (...) desde entonces (...) se trasladó a vivir a una granja de su propiedad en Chile, donde empezó a trabajar en el proyecto el Parque Pumalín”. (Diario El País, 2015). Por lo tanto, es posible determinar que ante esta situación la compañía comienza a desarrollar activamente, de mano de sus nuevos dueños, una serie de medidas destinadas a proteger y conservar distintos ecosistemas de Estados Unidos, con la finalidad de conducir la gestión de la marca hacia un sentido de responsabilidad respecto al medio ambiente. Esto podría ser interpretado como el resultado de la desvinculación de Tompkins, cuya circunstancia desde su punto vista se habría debido precisamente a la falta de responsabilidad en torno a este tema, por sería factible determinar que, ante la especulación de la opinión pública respecto a esto, la compañía habría tomado en consideración resguardar su imagen ante posibles escenarios desfavorables en términos de reputación y credibilidad.

#### **4.4 Análisis competitivo y de contexto: FODA**

Con el objetivo de identificar los factores que podrían incidir en la composición del entorno competitivo de la compañía, tanto en interna como externamente, sería factible realizar un análisis exhaustivo del sector con la finalidad de conocer y medir los elementos presentes en contexto que rodea a la organización, pudiendo de este modo generar estrategias destinadas a planear adecuadamente las operaciones de la marca ante cada circunstancia. De esta manera se planea realizar un análisis FODA como una manera de diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que la empresa podría encontrarse eventualmente tanto a corto como a largo plazo. En este sentido, cabe mencionar que esta herramienta constituiría una posibilidad de prever posibles instancias de conflicto que pudieran afectar a la compañía, tal como lo menciona Jijena Sánchez quien afirma que “el análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que debe ser realizada previamente a la elaboración de las estrategias (...) ya que nos ayuda a repensar en las potencialidades de la empresa, sus fortalezas y determinar nuestras falencias”. (2008, p. 20). Por lo tanto, tomando en consideración lo anteriormente expuesto, es posible determinar que respecto a las fortalezas de la compañía se podría mencionar que esta contaría con productos de alta calidad, diseño y funcionalidad, además de contar con indumentaria para la totalidad de los ciclos estacionales, generando de este modo un potencial de compra ideal para su crecimiento en el mercado. Asimismo, se podría mencionar que sus productos cuentan con una garantía extendida de largo duración, lo que favorece la elección de compra por parte de los consumidores, otorgando de este modo un valor adicional a sus artículos, convirtiéndolos en sinónimo de influencia y exclusividad para el entorno competitivo. Por su parte en cuanto a las oportunidades con las que contaría la marca, sería factible mencionar la apertura de nuevos mercados y la antesala de la búsqueda de nuevos nichos como el esquí y el running, posibilitando la creación de productos enfocados a este tipo de clientes y facilitando así el posicionamiento y concentración del mercado en



torno a la marca. Del mismo modo se podría mencionar como posibles debilidades la poca presencia de la marca en los medios de comunicación, lo que frente a una crisis podría ser de vital importancia. Además de limitación de los canales de distribución de la compañía en las distintas provincias de Argentina, generando de esta manera una menor comercialización de sus productos posibilitando así el posicionamiento de otras marcas de la competencia. Asimismo, se podría indicar que la existiría una escala comunicación de la compañía respecto a las acciones de responsabilidad medioambiental, siendo un aspecto clave para la marca respecto al rubro en el que se encuentra. Ante lo cual, es posible determinar que respecto a las amenazas estas podrían estar vinculadas a lo mencionado anteriormente, puesto que la desconfianza y la falta de credibilidad generada a partir de una denuncia vinculada al uso químicos nocivos para el medio ambiente, podría generar en los clientes un fuerte rechazo dado que la empresa se relaciona directamente dentro de ese ámbito. De manera que todo lo mencionado anteriormente forma parte del análisis competitivo en relación con las variables referidas en dentro del marco de referencia del análisis FODA. Sin embargo, respecto al análisis de contexto sería factible señalar que la importancia de conocer apropiadamente el entorno en el que se encuentra la organización podría ser de suma importancia para prevenir posibles focos de conflicto que pudieran afectar a la compañía. Por lo tanto, en relación a esto, es posible determinar que hoy en día la importancia del cuidado del medio ambiente sería para la sociedad un aspecto imprescindible en cuanto a las conductas llevadas a cabo por las organizaciones. Lo que para algunas empresas representaría un aspecto clave, generando acciones destinadas a proteger y preservar el ecosistema a partir de la estructuración de planes de responsabilidad social empresaria como una manera de aportar a la comunidad. Bárbara Roesler editora de Fortuna afirma que “con el correr de los años fue ganando terreno la conciencia ecológica. Esto derivó a la implementación, por parte de las empresas, de acciones de RSE que apuntaran a minimizar los resultados de su producción que podrían afectar el medio ambiente.” (Fortuna, 2014)

#### **4.5 Contextualización de la problemática: Relación con el medioambiente**

Ante todo, cabe señalar que la contextualización de la problemática respecto a la denuncia de la ONG *Greenpeace* se delimitará en base a las publicaciones realizadas de manera oficial en los distintos medios de comunicación, comprendiendo que a partir de análisis de contexto se podría favorecer la determinación de las líneas de acción a desarrollar entorno a la gestión comunicacional ante este tipo de problemática. De esta manera es posible determinar que la problemática surge luego de la denuncia pública realizada a *The North Face* respecto al uso de perfluorocarburos, cuyos compuestos químicos podrían afectar tanto al medioambiente como a salud humana. Motivo por el cual se expondrá la definición de este químico realizada por *Greenpeace* en el marco de su informe denominado dejando huella en el año dos mil dieciséis, en el que exponen;

Los PFC son compuestos químicos que no existen en la naturaleza, pero una vez que llegan al medio ambiente muchos de ellos se degradan lentamente, se dispersan globalmente y llegan a la cadena alimentaria, lo que hace que la contaminación sea irreversible. Estos compuestos han sido encontrados en algunos de los lugares más remotos del planeta y se ha detectado su presencia en animales como delfines, en el hígado de osos polares e incluso en la sangre humana. (Greenpeace, 2016, p.6).

Por lo tanto, en base a lo anteriormente expuesto, es posible establecer que la utilización de este compuesto podría constituir un hecho de suma gravedad respecto a la credibilidad y responsabilidad de la organización en cuanto a su rol como compañía de indumentaria *outdoor* y su compromiso con la preservación del ecosistema. Por lo demás cabe señalar que la información publicada por la ONG hace alusión al mismo tiempo a los posibles efectos sobre la salud humana como consecuencia de la utilización de este compuesto, por lo que es sería posible determinar que este factor podría agravar la situación de la marca tanto ante la opinión pública como también frente a sus *stakeholders*.

Como se mencionó anteriormente el impacto negativo en la salud de las personas podría ser un aspecto transcendental para los usuarios, instaurando la desconfianza en la marca y la oposición respecto a su uso, puesto que dentro del informe se hace referencia a las consecuencias nocivas que tendría a largo plazo en la utilización de productos con dicho elemento. Tal como se menciona en el reporte.

Se han encontrado PFC iónicos en una gran variedad de especies tanto acuáticas como terrestres, dada su capacidad de bioacumulación, así como en sangre humana y leche materna en la población general de muchos países del mundo. La investigación ha demostrado que PFC como el PFOS y el PFOA pueden tener efectos adversos tanto durante el desarrollo como durante la edad adulta, en parte, por sus características disruptoras hormonales, con impacto en los sistemas reproductivo e inmunitario, así como por sus cualidades potencialmente carcinógenas en animales. (Greenpeace, 2016, p.6).

Por lo tanto, sería factible señalar que en base al informe realizado las acciones de comunicación llevadas a cabo por la ONG hacen énfasis en estos aspectos, mencionando por una parte la toxicidad del componente PFC en la naturaleza, como además en la repercusión que podría tener a largo plazo, y de manera acumulativa, en los seres humanos. Sin embargo es posible determinar que haciendo referencia particularmente en este punto, la probabilidad de atribuir posibles enfermedades en las personas a partir del contacto con este material sería poco factible de comprobar, puesto que tal como se menciona en el reporte, una de las características de este componente se vincularía a la acumulación en el organismo de manera progresiva pudiendo así ser poco inadmisibles otorgar un análisis categórico respecto a su impacto negativo en el cuerpo humano. De esta manera ha sido expuesto en el escrito presentado en el año dos mil dieciséis, en el que se hace alusión a este tema sin corroborar fehacientemente y de manera concreta los daños que pudieran ocasionar a la salud de las personas la utilización de este componente en las prendas y calzados de marca. Por lo que, frente a la desconfianza de los usuarios, es posible determinar que este sería un aspecto clave a tomar en consideración ante a la realización de acciones estratégicas de comunicación.

Con respecto a esto, cabe señalar que *Greenpeace* realizó varias instancias de análisis tanto de productos como además de la flora y fauna, con la finalidad de comprobar la presencia de este componente y obtener así un panorama general de la situación ante esta problemática. De esta manera el informe de *Greenpeace* (2016) sostiene que luego de practicar una investigación en distintos productos de montañismo y escala, los estudios que se practicaron demostraron la presencia de esta sustancia química en diversos artículos tales como sacos de dormir, calzado y mochilas entre otros, pudiendo concluir de este modo que luego de analizar cuarenta productos de distintas marca, entre ellas *The North Face*, tan solo en 4 de ellos no se pudo comprobar la utilización de este componente, por lo que en el resto los niveles de concentración del material superaron ampliamente los límites establecidos por los tratados internacionales. De modo que según el informe se demuestra que en su mayoría las marcas de *outdoor* utilizan para la creación de sus productos sustancias químicas peligrosas, cuya empleabilidad se remonta a la fabricación de tecnología impermeabilizante, atributo distintivo de la industria ampliamente utilizado para los equipos de montaña dada la propiedad sintética del componente otorgando una sobresaliente capacidad de resistencia al agua y al aceite.

Por lo tanto, en relación a lo anteriormente expuesto, es posible determinar que la relación de la problemática con el medio ambiente sería un aspecto que para la organización podría significar un impacto negativo en cuanto a la veracidad de los hechos, esto tomando en consideración que el informe realizado por *Greenpeace* requirió la participación de los usuarios en relación a las marcas seleccionadas. Tal como se menciona en el reporte, la ONG solicitó a los aficionados que formaran parte de una selección de compañías de la industria *outdoor* para que luego de un proceso de clasificación se escogiera en base a la mayoría de votos las marcas que formarían parte del análisis en cuestión, siendo seleccionada entre ellas *The North Face*. Motivo por el cual la trascendencia del informe radicaría esencialmente en el posible cuestionamiento de los propios usuarios de la marca respecto a los productos de la compañía,

constituyéndose de esta manera una crisis reputacional y de credibilidad que incorpora como elemento de valor la propia opinión de la comunidad. En efecto sería factible mencionar que la difusión del proceso de selección y posterior resultado del análisis se llevó a cabo dentro del ámbito *online*, tanto a través del sitio web oficial la organización como a partir del relevamiento de la información en los distintos portales relacionados a la temática en cuestión. De esta manera es posible determinar que el resumen ejecutivo presentado por *Greenpeace* tendría dos aristas fundamentales, por una parte, la denuncia efectuada respecto a la utilización de químicos nocivos para el medioambiente y por otra el involucramiento de los propios usuarios. *Greenpeace* (2016) explica que la organización solicitó a sus seguidores vinculados a las actividades relacionadas al montañismo y *outdoor* en general a participar de la selección de las marcas que formarían parte del análisis, tomando como criterio de elección a aquellas marcas que utilicen habitualmente y que de algún modo sus productos sean para la comunidad elementos fundamentales para su actividad. De esta manera según *Greenpeace*, los más de treinta mil votos dieron como resultado que las marcas más populares seleccionadas para el análisis fueron *Columbia*, *Mamut*, *Jack Wolfskin*, *Patagonia* y *The North Face*. Comprando algunos de los artículos de cada compañía como calzado, camperas, pantalones, sacos de dormir, tiendas de campaña y mochilas entre otros. Finalmente, el resultado fue categórico, en cada uno de los artículos seleccionados de la marca *The North Face* las concentraciones de PFC fueron significativas según la organización, siendo en el caso del saco de dormir de la marca el resultado más alto respecto al componente investigado, sumando una nueva sustancia nociva denominada PFOA, cuyas características constituirían para la salud un riesgo inminente de ser consumido o inhalado.

Razón por la cual cabe señalar que en base a lo mencionado anteriormente, la compañía se encontraría en una instancia crítica en cuanto a su reputación, haciendo énfasis en la gravedad del informe desarrollado por *Greenpeace*, quienes luego de la publicación de dichos datos han desarrollado una campaña mediática en los distintos medios de

comunicación del mundo denominada *Detox*, a partir de la cual se pretende generar conciencia acerca de la peligrosidad de las sustancias químicas utilizadas en la fabricación de indumentaria. En relación a esto sería factible mencionar que hoy en día existen compañías que se han adherido a la cruzada comprometiéndose a eliminar del proceso productivo cualquier tipo de componente químico que pudiera afectar tanto al medioambiente como a la salud de la población. A causa de esto y de manera oficial la empresa *Gore Fabrics*, proveedora de insumos de *The North Face*, anunció su compromiso con la causa garantizando la eliminación de cualquier tipo de sustancia toxica en la etapa de fabricación de los productos. Tal como fue expuesto en el sitio web de Greenpeace.

Gore Fabrics, el principal proveedor de tecnologías de impermeabilización de marcas como The North Face, Patagonia, Mammút y Columbia, comenzará la transición hacia tecnologías más respetuosas con el medio ambiente y libres de químicos peligrosos como el PFC (...) se comprometió a eliminar el 85% de los contaminantes de su ropa impermeable para finales de 2020, y el restante para 2023. (Greenpeace, 2017).

De este modo, es posible establecer que, ante la problemática y su impacto en la opinión pública, la compañía habría comenzado un proceso a largo plazo para modificar la utilización de sustancias nocivas en la fabricación tanto de la indumentaria como en sus equipos de *outdoor*, trazando en conjunto a su principal proveedor *Gore Fabrics* un plan de adecuación con la finalidad de manifestar su colaboración y compromiso frente a la necesidad de erradicar el uso de PFC de sus productos.

Sin embargo, cabe señalar que la compañía, tal como se ha mencionado en los apartados anteriores, habría desarrollado a lo largo de su historia acciones destinadas a la conservación por el medioambiente, implementando además un plan de sustentabilidad enfocado a promover el cuidado del planeta reduciendo las emisiones de gas invernadero e innovando en la creación de productos sustentables. De este modo la empresa se responsabilizaría por contribuir como líder del sector a crear soluciones

orientadas a mejorar las prácticas de elaboración y de reducción de los desechos generados por sus operaciones. A pesar de esto, sería factible mencionar que, dentro del plan expuesto de manera oficial en su sitio web, la compañía no hace referencia a la problemática de la utilización de la utilización PFC en sus productos, siendo un aspecto fundamental a tomar en consideración dada la gravedad de la acusación realizada por *Greenpeace*, exponiendo en su *website* otros aspectos que para la marca serían de vital importancia.

La sustentabilidad y conservación son el corazón de The North Face, que promete avanzar en el bienestar del planeta, sus ciudadanos y los que disfrutan explorándolo. Así como desarrollamos productos auténticos y técnicamente innovadores para el atleta, The North Face seguirá integrando de forma agresiva y responsable las iniciativas ambientales, económicas, filantrópicas, y sociales en nuestras prácticas de negocio. (The North Face, 2018).

Por lo tanto, en relación a lo anteriormente expuesto, es posible determinar que respecto a la contextualización de la problemática y su relación con el medioambiente sería factible afirmar que a partir del análisis efectuado por *Greenpeace* y la posterior difusión de los resultados en los distintos medios de comunicación el impacto negativo respecto a la credibilidad de la marca sería uno de los aspectos fundamentales que la organización debería tomar en consideración ante la crisis de reputación genera a partir de la denuncia entorno al uso de componentes tóxicos en la elaboración de los productos de la marca. Asimismo, cabe señalar que desde el punto de vista preventivo, la insuficiente capacidad de anticiparse a estos hechos sería uno de los puntos principales en cuanto al grado de impacto negativo de la información ante la opinión pública, comprendiendo que ante este tipo de cuestionamientos en el que se pone en duda la responsabilidad corporativa y el compromiso con la comunidad la confianza sería uno de los factores que podría verse mayormente afectado, puesto que para los usuarios de la marca esta denuncia constituiría una incoherencia entre lo que la empresa comunica y las acciones que realiza afectando negativamente su imagen pública.

#### **4.6 Diagnostico de situación: Acción, monitoreo y seguimiento**

Por su parte, en cuanto a las acciones desarrolladas por la compañía, sería factible mencionar que luego de la denuncia realizada por *Greenpeace* la empresa ha comunicado de manera oficial el retiro de manera progresiva de este componente en sus productos, cabe señalar que esta información no fue publicada en su *website* sino que se realizó a través de una solicitada en los principales medios, relevando la publicación desde la ONG con la finalidad de hacer hincapié respecto al compromiso al que se aseguran cumplirán. De esta manera se expone en una nota divulgada por *Greenpeace* en su sitio web oficial para Argentina, en la cual se sostiene que *Gore Fabrics*, principal proveedor de la marca, se compromete “a eliminar el 85% de los contaminantes de su ropa impermeable para finales de 2020, y el restante para 2023. A pesar de que muchas marcas importantes como *The North Face* todavía usan químicos peligrosos en sus productos”. (*Greenpeace*, 2017). Por lo tanto, sería factible afirmar la marca adoptó como primera medida el compromiso con la causa, constituyéndose como una acción concreta en pos de intentar solucionar la problemática.

Sin embargo, es posible determinar que ante esta situación la compañía habría advertido a nivel mundial la complejidad de la problemática y la incidencia que esta podría generar en la opinión pública, esto en base a la entrevista realizada a Máximo Maggio. *Brand Manager* de la marca para Argentina y Uruguay, en la cual se indaga acerca de si la empresa contaría un plan de acción respecto al surgimiento de este tipo de problemáticas a lo que menciona que “la casa matriz tiene un protocolo acerca de cualquier acusación de este tipo, y sí, nos habían advertido que podría existir la posibilidad de que nos hagan el mismo reclamo que habían tenido ellos a nivel local. (Ver Cuerpo C). (Comunicación personal, 10 de abril, 2018). No obstante, es posible mencionar que pese a esto la compañía no habría realizado de manera oficial su descargo en sus distintas plataformas de comunicación web, algo que en la entrevista realizada Máximo menciona como un aspecto prioritario para marca en cuanto otorgar las explicaciones pertinentes del caso.



Por su parte respecto al monitoreo y seguimiento de las repercusiones, cabe señalar que la información publicada por la *Greenpeace* habría sido replicada en los principales medios de comunicación del mundo, sucediendo de igual manera en el caso de Argentina. Siendo para la marca un importante impacto negativo respecto a su credibilidad y reputación frente a la opinión pública.

En consecuencia, sería factible mencionar que se efectuaron en distintas partes del mundo manifestaciones en contra de la utilización de este componente en la fabricación de la indumentaria de la marca, apariciones públicas que habrían sido ejecutadas por activistas de *Greenpeace* provocando la pronta reacción de los medios de comunicación respecto a la problemática abordada por la organización. Asimismo, las acciones fueron replicadas por la organización en su propio sitio web mencionado lo sucedido frente a los locales de la compañía. En Greenpeace (2016) se menciona la actividad que llevaron a cabo activistas de la organización con finalidad de exigir a la marca la descontaminación de sus productos, haciendo alusión a su compromiso con el medioambiente como empresa vinculada a la industria del *outdoor*. De esta manera como se detalla en el post realizado el día dieciocho de febrero de dos mil dieciséis, en el que se hace referencia a la acción en la que participaron quince activistas con carteles alusivos a la causa en uno de los centros comerciales más concurridos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el marco del evento denominado la noche de los shoppings. Así con consignas en relación a la marca expusieron su descontento con el resultado de la investigación efectuada a la compañía haciéndose presentes frente a un local de empresa.

En conclusión, sería factible señalar que la crisis de imagen por que atravesaría la compañía podría deberse en parte a la incapacidad de prever este tipo de situaciones efectuando modificaciones concretas tanto a nivel comercial en relación al aspecto productivo, así como además en cuanto al carácter estratégico de la gestión comunicacional ante una crisis, ejecutando de manera preliminar acciones respecto a la problemática en cuestión, evitando el accionar reactivo como medida operativa.

## **Capítulo 5: Estrategia de Relaciones Públicas online para *The North Face***

Para concluir el desarrollo del presente PG, se plantea el siguiente capítulo como la puesta en marcha del proceso llevado a cabo a partir de la formación del marco de referencia entorno a la problemática que aqueja a la marca *The North Face*, luego de la denuncia efectuada públicamente por la ONG *Greenpeace*.

Razón por la cual el presente apartado se propone la confesión de un plan estratégico de comunicación de crisis cuya particularidad se vincula con la utilización de las distintas plataformas digitales como parte de una propuesta diferenciadora con la que se buscará generar un enfoque integral, desde el punto de vista de la comunicación, que logre potenciar el *engagement* y fomentar una imagen positiva entorno a la marca ante la incidencia de la crisis reputacional por la que atravesaría la compañía. Para esto se sugiere la realización de un diagnóstico de situación a partir del cual identificar los puntos claves a desarrollar en la estrategia, los que formarán parte importante de las acciones que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos para el presente PG. De este modo se buscará encausar todos los conceptos teóricos y aspectos desarrollados a lo largo del proyecto para la elaboración y ejecución de un plan de crisis para la marca que conceda la posibilidad de revertir el desfavorable escenario reputacional y de credibilidad por el que atravesaría la empresa, esto tomando en consideración los antecedentes expuestos anteriormente, los forman parte del análisis de contexto que especifican las circunstancias en las que se desarrollaron los hechos.

Por lo tanto, sería factible señalar que el presente apartado representa, desde las Relaciones Públicas y su incidencia en la gestión profesional ante una crisis, una propuesta concreta que pretende proteger y potenciar a la marca a partir de la comunicación como un aspecto clave para la alineación y fortalecimiento de la imagen corporativa ante a la crisis, determinando para esto la generación de acciones que busquen salvaguardar la reputación pública de la compañía ante a la exposición negativa frente a los distintos medios de comunicación.

## 5.1 Diagnóstico: Auditoría de imagen y análisis de contexto

En principio, es posible establecer que respecto a la imagen de marca que exhibe hoy en día *The North Face* frente a la implicancia negativa de los hechos denunciados por la *Greenpeace* podría ser el factor principal de su debilitamiento reputacional ante la opinión pública. De esta manera cabe señalar que respecto a esta problemática se podría mencionar el alto impacto de esta información en los distintos medios de comunicación del mundo, en los cuales se hace hincapié en la toxicidad de los productos utilizados para la elaboración de los artículos de la marca, además de la falta de transparencia de la compañía respecto a este aspecto, aludiendo incluso en algunos medios al ocultamiento deliberado de la información, puesto que tal como se mencionó en el anterior apartado, la compañía habría desarrollado a lo largo de los años diferencias acciones de responsabilidad social empresaria dentro del marco del cuidado y la protección del medioambiente. De este modo se presenta una nota para un sitio argentino de noticias elaboradora por Leonel Mingo, coordinador de campañas de *Greenpeace*, cuya particularidad incluye como elemento principal cuál sería su opinión de los usuarios al enterarse de que la marca que utilizan contamina el ecosistema, invitándolos al mismo tiempo a apoyar la causa a través de su participación en el sitio web de la ONG.

¿Qué harías si supieras que marcas de ropa de montaña que dicen respetar la naturaleza fabrican productos que la contaminan? La empresa líder *The North Face*, entre otras, nos está ofreciendo camperas, botas, bolsas de dormir, pantalones y mochilas con compuestos químicos que contaminan el medio ambiente. Muchas de estas sustancias, incluso, tienen efectos dañinos para la salud de las personas y animales. Hacé como yo y sumate a las más de 100 mil personas que ya le pidieron a *The North Face* que deje de contaminar el medio ambiente con sustancias tóxicas. (Mingo, 2018).

Motivo por el cual, sería precisamente este punto un aspecto clave a tomar en consideración al momento de establecer las acciones estratégicas de comunicación, puesto que, ante la incredulidad de la audiencia, la transparencia y el compromiso efectivo de la empresa en cuanto a su accionar podría ser trascendental con respecto al resultado positivo de la gestión comunicacional.

Por lo tanto, respecto al análisis en cuestión se plantea su realización con el objetivo de establecer una revisión global de la reputación de la marca para posteriormente generar proceder a su optimización y fortalecimiento hacia los distintos públicos con los que interactúa. En este sentido sería factible afirmar que la realización de una auditoría de imagen podría aportar para la confección del plan de gestión de crisis la información necesaria respecto a la problemática, estableciendo de este modo los lineamientos primordiales que deberán ser abordados en la propuesta estratégica de comunicación. De esta manera la autora del presente PG plantea la necesidad de realizar un programa de recopilación de datos que ayude a determinar de manera eficaz la reputación de la organización ante la crisis, utilizando como procedimiento clave el reconocimiento de aquellos aspectos pertinentes a las distintas imágenes proyectadas de la compañía, tales como la interna, la comercial, la financiera y la pública, para de esta manera establecer un punto de referencia a partir del cual planificar apropiadamente las acciones que se llevaran a cabo entorno a la problemática. Para esto se propone la utilización entrevistas, reuniones y encuestas como técnicas de investigación que podrían aportar datos imprescindibles para la correcta comprensión del fenómeno y la posterior elaboración de acciones para enfrentar el conflicto. Dado que sería factible establecer que ante la crisis reputacional que aqueja a la organización el factor financiero, comercial y público podría verse afectado frente a la acusación realizada por *Greenpeace*.

En consecuencia, es posible determinar que a partir de los análisis de los resultados obtenidos luego de la auditoría de imagen, se podría plantear adecuadamente las acciones que se realizan para reforzar la reputación de marca sugiriendo, tal como fue mencionado anteriormente, un sentido de responsabilidad por parte de la organización en cuanto a sus maniobras como empresa, vinculando de forma consistente y congruente la ética y la moral en cada una de sus acciones frente a la sociedad, con la finalidad de evitar nuevas acusaciones que pudieran perjudicar el desarrollo de las actividades concernientes al plan estratégico de comunicación.

## 5.2 Stakeholders: Identificación de los públicos clave

Continuando con los pasos para la elaboración del plan de Relaciones Públicas para *The North Face* sería factible mencionar que adecuada identificación de los públicos clave, es decir al que se pretende dirigir el plan de comunicación, podría ser un aspecto en cuanto al carácter estratégico de las acciones que se pretendan realizar en pos del fortalecimiento de la imagen institucional de una marca, pudiendo de esta manera definir los distintos criterios entorno a la comunicación tales como la determinación de los mensajes clave, así como también el tono y el estilo de la información. Por lo tanto, tomando como referencia lo mencionado en el apartado anterior, es posible determinar que dentro de las principales audiencias de la compañía en términos de gestión estratégica de crisis se podría establecer a los clientes que utilizan habitualmente los productos de marca para la realización de deportes o excursiones al aire libre tales como *trekking*, senderismo, campismo o montañismo, así como también aquellos consumidores que la escogen tanto por su calidad por su estatus, determinando como parte de la segmentación su estilo de vida vinculado al cuidado del medioambiente y su relación con la preservación de los espacios naturales en distintas partes del mundo. Del mismo modo se puede mencionar a la comunidad como parte del segmento primario para la gestión, estableciéndose puesto que el impacto negativo de la denuncia efectuada por *Greenpeace* habría afectado la credibilidad de marca ante la opinión pública respecto al daño que generan sus productos al medioambiente, por ende, al entorno natural en el que se encuentran insertas las comunidades, perjudicando de esta manera su reputación ante esta audiencia generando como consecuencia una posible disminución de las ventas, ya que en este ítem podrían encontrarse clientes consumidores o potenciales. Asimismo, se puede señalar como un público fundamental a tomar en consideración para la estructuración del plan a la prensa, ya que su incidencia en los medios de comunicación podría ser un aspecto clave en términos estratégicos respecto la gestión de la información y el despliegue comunicacional ante una crisis. Finalmente se plantea

incluir como último grupo de públicos, secundarios e imprescindibles para el plan a la competencia, a los empleados, a los accionistas, al gobierno y por ultimo a los proveedores, los que constituirían para la estrategia un conjunto primordial cuya importancia representa a necesidad de contar con un entorno alineado a los objetivos de la organización en cuanto a su credibilidad y reputación en el mercado, comprendiendo que para cada uno de los grupos de interés mencionado anteriormente se han establecido objetivos específicos entorno a los generales, los que han sido determinados con anterioridad.

En consecuencia, es posible determinar que los públicos señalados anteriormente constituyen para el plan de comunicación la audiencia clave para la estratégica de fortalecimiento reputacional de la marca, puesto que, ante la necesidad de mejorar la credibilidad de la compañía ante la denuncia efectuada por *Greenpeace*.

De manera que a partir de la determinación de estos públicos se podrá diseñar y dirigir las acciones para cada caso según la propuesta estratégica que se desarrollará, pudiendo generar de este modo una comunicación más eficaz para poder transmitir apropiadamente el mensaje que se pretende manifestar. Por lo tanto, cabe señalar que en el caso del presente PG los destinatarios en cuestión serían aquellos públicos que se vinculan de manera directa con la organización y que benefician su actividad comercial, por lo que mediar con cada uno de ellos podría contribuir a alcanzar los objetivos propuestos para el proyecto, siendo fundamental la integración de tanto de los mensajes como de los medios para llegar de manera apropiada a los públicos a los que se ha propuesto dirigir la información estratégica.

En consecuencia, la determinación del mapa de públicos estipulado para el proyecto responde a aquellos factores que representa para la compañía aspectos relacionados a su importancia estratégica, la influencia sobre la opinión pública y el facilitamiento del desarrollo y propagación de la comunicación en cuanto a su difusión e impacto positivo respecto al éxito de la gestión.

### **5.3 Objetivos: Propósito fundamental de la comunicación online**

Respecto a los objetivos para el presente PG, es posible determinar que estos responden principalmente a la necesidad de desarrollar un plan de comunicación de crisis *online* para fortalecer la imagen, credibilidad y reputación de la marca *The North Face*, luego de la denuncia efectuada por la ONG *Greenpeace* respecto a la utilización de materiales con componentes tóxicos para el medio ambiente y la salud de las personas en la elaboración de sus productos. Planteando además como objetivos específicos fomentar el *engagement* con los diferentes públicos en las distintas plataformas de comunicación, así como también conseguir una mayor visibilidad de la marca en los medios de comunicación a partir de la creación de acciones que fomenten la imagen positiva la compañía frente a sus principales *stakeholders*, utilizando las distintas plataformas *online* para informar y aminorar el impacto negativo de las repercusiones ante la crisis. Además, desde el punto de vista de la autora del presente PG la presencia activa de la marca en internet podría ser un aspecto clave en relación a la proximidad con los diferentes públicos y la posibilidad de establecer un diálogo directo y cercano con cada uno de ellos. De esta manera, es posible determinar que, frente a la inmediatez como componente esencial del medio, la propagación manera instantánea de las noticias sería un punto crucial a tomar en consideración ante posibles escenarios de conflicto que pudieran afectar a la organización, creando para esto un plan estratégico de comunicación de crisis *online* el cual podría aportar para compañía la posibilidad de sentar las bases respecto al actuar de la compañía frente a este tipo de situaciones, tomando en consideración el accionar de la empresa frente a la acusación de *Greenpeace* habría sido poco consistente y estructurado, lo que desde el punto de vista de la autora del PG incidiría sustancialmente en la percepción negativa de los públicos respecto a la respuesta de la compañía y su responsabilidad frente a los hechos, posicionando la noticia en los medios de comunicación y propagando una imagen contraproducente para marca ante la opinión pública.

#### **5.4 Plan de crisis: Protocolo de acción y gestión web**

En primer lugar, cabe señalar que la inclusión de un plan de crisis tiene por objetivo la estructuración de un mecanismo a partir del cual abordar adecuadamente situaciones potenciales de conflicto, estableciendo de este modo un protocolo de acción para enfrentar y prever apropiadamente escenarios desfavorables para la organización. Por lo tanto, es posible establecer que a través de la construcción de un plan de gestión de crisis se pretende acompañar y orientar las medidas que se desarrollan posteriormente en la puesta en marcha del plan de comunicación. De este modo, la autora del presente PG plantea la necesidad de generar un procedimiento para el control y gestión de la imagen y reputación *online* con el propósito de prever activamente posibles focos de conflicto para la organización. Por ello se sugiere como primera medida realizar un análisis situacional y de contexto que involucre el monitoreo constante de las distintas plataformas de comunicación tal como fue formulado en el capítulo anterior, así como también indagar acerca de situaciones similares por las que ha debido transitar la compañía respecto a la problemática para de esta manera establecer los parámetros apropiados para pronta resolución.

Del mismo modo se propone la formación de un equipo multidisciplinar especializado en gestión de crisis y en *social media management*, de manera de poder inspeccionar la reputación e imagen de la marca en las distintas redes sociales y sitios de internet, nombrando además a un representante de la compañía para que asuma el rol de guiar al equipo frente a las dificultades que pudieran presentarse en torno a la problemática. En este sentido, el mensaje y el tiempo de respuesta serán un aspecto fundamental a tomar en consideración para el plan de gestión de crisis, puesto que actuar rápidamente frente a este tipo de escenarios podría ayudar a disminuir trascendentalmente el daño en términos de impacto negativo para la reputación de la marca. Tal como fue mencionado en la entrevista realizada a Máximo Maggio, Brand Manager de la marca para Argentina y Uruguay, quien, en relación a la implicancia de internet y respecto a los tiempos de



respuesta de la marca mencionó que “es importante por la velocidad y el alcance que tienen hoy la web o las redes sociales. Se debe actuar con mucha más velocidad y es por eso que debe haber un social media plan elaborado con antelación” (Ver Cuerpo C). (Comunicación personal, 10 de abril, 2018).

Sin embargo, en relación a lo expuesto anteriormente, es posible determinar que proceder apresuradamente sin un adecuado esquema de procedimiento podría generar una suerte de incredulidad frente a la defensiva de una respuesta sin preparación previa.

De este modo, sería factible señalar que el protocolo de respuesta sería un aspecto fundamental a tomar en consideración respecto a la declaración corporativa oficial por parte de la marca, sugiriendo además por una parte la realización de un comunicado de prensa que exponga de forma transparente y detallada el punto de vista de la organización frente al conflicto en cuestión, y por otra la preparación de material audiovisual que acompañe y refuerce el mensaje emitido. Así, en el caso de *The Noth Face* se podría haber evitado el incremento de especulación entorno a la denuncia, puesto que ante la acusación la marca esta no se refirió directamente al hecho, omitiendo su responsabilidad y transfiriendo el incumplimiento de los estándares de calidad y de impacto medioambiental a su principal proveedor *Gore Fabrics*. De manera que sería factible mencionar que otorgar una rápida respuesta, en este caso ante la acusación, no implicaría necesariamente aceptar la culpabilidad o evitar conocer con exactitud la veracidad de los hechos, sino que en términos de comunicación representaría una postura de seriedad y compromiso para la resolución del problema.

Por otro lado, la autora del presente PG sugiere llevar a cabo un procedimiento de respuesta basado en la personalización de los mensajes recibidos por parte los públicos, recomendando contestar cada uno de los mensajes de manera clara y concisa, evitando automatizar la respuesta para impedir el malestar de la audiencia respecto a la actitud impersonal de la compañía hacia sus *stakeholders*. De esta manera, cabe señalar que tal como fue expuesto anteriormente, el nivel de la crisis y su compromiso en términos de

reputación hacia la organización será un aspecto primordial a determinar al momento de evaluar, puesto que dependiendo de este punto en el caso de una crisis pequeña se recomienda realizar un seguimiento constante de las distintas keywords relacionadas a la organización y a la industria con la finalidad de monitorear el posible incremento de la problemática en los medios de comunicación tanto *offline* como *online*, sin embargo, en cuanto conflictos de índole reputacional que involucre a la marca o al sector en particular, se plantea la necesidad de activar el protocolo de manera inmediata con el objetivo de transmitir a los diferentes públicos una respuesta oficial por parte de la compañía. En este sentido y tal como fue señalado en la entrevista realiza a Fabián Sosa, Responsable de marketing digital de la marca, quien señalo este como un aspecto “fundamental, porque el monitoreo nos permite captar el grado de impacto de la crisis sobre la marca, siendo la responsabilidad del área de comunicación institucional mantenernos al tanto de las repercusiones que se vayan dando al respecto”. (Ver Cuerpo C). (Comunicación personal, 20 de abril, 2018).

Por otro lado, es posible sostener que con la estructuración de un protocolo de crisis *online* se busca instaurar un sistema a través del cual proceder ante una situación potencial de riesgo que ponga en tela de juicio la credibilidad de la organización, estableciendo como propósito principal contribuir al plan de comunicación a partir de tomar la decisión y comunicar a la audiencia los hechos que forman parte del conflicto, dando respuestas y evitando las especulaciones y los rumores que pudieran desencadenar finalmente en la pérdida de confianza respecto a la organización. Razón por la cual, es posible determinar la importancia de esta etapa de gestión de riesgo podría ser imprescindible para el posterior desarrollo del plan estratégico de comunicación, tomando en consideración que a través de este se pretende reforzar aquellos aspectos que pudieran haber sido afectados por la crisis dada las circunstancias de los hechos. De esta manera se propone que las acciones que se determinen en esta periodo formen parte del inicio de la plan de Relaciones Públicas, preparando el marco a

partir del cual confeccionar la estrategia de *online* comunicación, recomendando desde el punto de vista de la autora del presente PG la creación de un *hashtag*, el cual podría denominarse #CompromisoTheNorthFace, el cual sirva como referencia para que los distintos *stakeholders* puedan realizar un seguimiento de la problemática con la intención de instaurar líneas oficiales de comunicación y de transparencia informativa, concediendo además la posibilidad de enlazar posteriormente las acciones entorno a la gestión comunicacional y de reestructuración reputacional en cuanto a la marca

Por último, sería factible señalar que el planteo de esta etapa por parte de la autora del PG responde a la necesidad de generar un procedimiento de respuesta eficaz y efectivo que ayude a contener el impacto negativo de cualquier tipo de acusación que se realice respecto a la marca, puesto que, aunque *The North Face* contará con un manual de procedimiento de crisis y además con el aviso anticipado de un posible escenario adverso, tal como se mencionó en la entrevista realizada a Máximo Maggio, Brand Manager de la marca, acerca de si contaban con un mecanismo de respuesta o plan de crisis para enfrentar problemáticas de estas características indicó que “la casa matriz tiene un protocolo acerca de cualquier acusación de este tipo, y sí, nos habían advertido que podría existir la posibilidad de que nos hagan el mismo reclamo que habían tenido ellos a nivel local”. (Ver Cuerpo C). (Comunicación personal, 10 de abril, 2018). En consecuencia y, tomando en consideración lo señalado por Maggio, sería factible afirmar que los tiempos de respuesta frente a la acusación efectuada por *Greenpeace* no habrían sido los adecuados ante la dimensión de los acontecimientos, ya que la compañía solo realizó un comunicado oficial luego de que la problemática tomara conocimiento público a través de los medios de comunicación quienes levantaron la información luego de la denuncia y las posteriores manifestaciones en los locales comerciales de distintas sucursales del mundo, comprimiéndose posteriormente a eliminar los componentes tóxicos de todos sus artículos con miras al 2020; planteando ante esto el plazo de imprescindible de 24 horas para responder ante hechos de estas características.

## 5.5 Estrategia de comunicación: Confección de la propuesta digital

Para comenzar con la estructuración la estrategia de comunicación *online* la autora del presente PG plantea la necesidad de contemplar aquellos aspectos teóricos que han sido desarrollados a lo largo del proyecto como un marco de referencia a partir del cual confeccionar la propuesta. De este modo luego de contextualizar la problemática desde el punto de vista del análisis del entorno, de la competencia y de las características de la organización en relación al FODA desarrollado en capítulo anterior, el siguiente paso sugerido por la autora del presente PG corresponde a la determinación del mensaje clave el cual se pretende transmitir a los distintos *stakeholders* estipulados previamente. Por lo tanto, en este sentido sería de suma importancia generar un mensaje cuyo estilo y tono sean precisos para poder obtener resultados positivos en relación a los objetivos planteados entorno al plan. De esta manera se sugiere tomar en consideración que el mensaje deberá ser claro y conciso, con un lenguaje directo y enfocado a los intereses del público objetivo, transmitiendo en el caso de *The North Face* un sentido de transparencia respecto a su responsabilidad ante los hechos denunciados, demostrando su disposición para mejorar y radicar la problemática de manera concreta dentro de un marco de responsabilidad empresarial. Por lo tanto, es posible determinar que el tono del mensaje deberá ser formal y con un sentido institucional que procure dar una imagen seria y de cooperación en pos de solucionar adecuadamente el conflicto. Por consiguiente y tomando como referencia estos aspectos, se sugiere el siguiente mensaje clave para el plan; nuestro objetivo es contribuir al desarrollo de la industria, a través de la innovación y el compromiso sostenible con el medioambiente. De esta manera se pretende transmitir la responsabilidad que asume la empresa respecto a su rol como entidad frente a las prácticas comerciales y su manejo productivo en cuanto al cuidado de la naturaleza. Con esto se busca comunicar sin ambigüedades lo que la audiencia necesita reforzar respecto la marca, componiendo el mensaje a partir del objetivo y la intención del plan, apelando así al restablecimiento de la imagen positiva de la compañía.

Sin embargo, cabe señalar que este mensaje deberá ser acompañado con un sustento que avale la veracidad de lo que se pretende transmitir, sirviendo como soporte frente a la incredulidad de la opinión pública. Por esta razón, se deberá añadir información dura que ayude a respaldar esta línea de comunicación. En este sentido se plantea la posibilidad de recurrir a las distintas acciones que se desarrollaron a lo largo de la historia de la marca, demostrando así su indiscutible intención cuidar el medioambiente como una de las que se menciona en el sitio web oficial de la marca donde se afirma que “en 2008 la marca inicia su asociación con las tecnologías *Bluesign* para eliminar los químicos dañinos de la cadena de producción y para que sus fábricas utilicen recursos como agua y energía de forma más eficiente”. (The North Face, 2018). De esta manera la autora del presente PG plantea la necesidad de realizar piezas de comunicación que ayuden a dar a conocer estas iniciativas, así como también las que se propondrán más adelante en el marco de responsabilidad social empresarial de la marca, señalando en este sentido que todas las acciones que se plantearán en el próximo apartado deberán ser gestionadas dentro del marco de una campaña de comunicación, la que podría denominarse; nació para esto, y que deberá potenciarse a partir del ejercicio de las Relaciones Públicas y desde el enfoque mencionado anteriormente pertinente al *Brand PR*. Por consiguiente, para esto se propone la utilización de las principales redes sociales como medio fundamental a través del cual comunicar los puntos más significativos del plan, sugiriendo en base a esto, reforzar aquellos aspectos vinculados a la marca y su relación con los deportes de aventura, haciendo énfasis en la trayectoria y en su importancia como compañía para el crecimiento de la actividad deportiva, apelando a la emocionalidad y a su posicionamiento como empresa líder en el mundo. Así entonces se sugiere la participación de los clientes narrando sus experiencias, mencionando por ejemplo sus historias de viaje y aquellas vivencias que hayan marcado su relación con la marca, intentando acrecentar la fidelización a través de acciones que intenten captar la pasión como la esencia principal de la actividad desde el punto de vista del *branding*.

En este sentido y continuando con lo expuesto anteriormente cabe señalar que incluir dentro de la propuesta a los clientes haciendo referencia a su vínculo con la marca, podría aportar una mayor credibilidad y sustento en términos de comunicación, puesto que de esta manera se pretende apoyar el discurso de la compañía respecto a su importancia en relación a la actividad del deporte aventura. Tal como fue mencionado en la entrevista realizada a Fabián Sosa, Responsable de marketing digital de la marca, quien respecto a este punto y en cuanto a la gestión comunicacional de crisis señaló que “siempre nos enfocamos en la participación de la gente en cada acción, porque quien mejor que ellos pueden definir a una marca en base a sus propias experiencias. Este el principal aspecto que tomamos en consideración”. (Ver Cuerpo C). (Comunicación personal, 20 de abril, 2018). Por lo tanto, sería factible afirmar que la inclusión de este público tendría relación con un aspecto clave para el desarrollo de la estrategia, ya que en términos discursivos podría otorgar una mayor significancia al mensaje dotándolo de un sentido más cercano y personal. Sin embargo, cabe señalar que ante la acusación de *Greenpeace* podría existir un sector de la audiencia que requiera respuestas concretas respecto a la problemática y que solicite de un espacio a través del cual establecer un diálogo directo con la organización, ya que respecto a esto Máximo Maggio, Brand Manager de la marca, señaló entorno a la articulación de las acciones que “son varios los pasos que se efectúan ante una crisis, pero el más recurrente y prioritario es a través de la página web de la marca. Ahí debe ponerse el descargo, los pasos a seguir o la explicación del caso”. (Ver Cuerpo C). (Comunicación personal, 10 de abril, 2018). Por lo tanto, otorgar un espacio de diálogo entre la organización y los clientes podría transmitir una mayor transparencia respecto a hecho, puesto que de este modo la compañía genera la posibilidad de escuchar el malestar de los usuarios y de poder responder de forma directa a las inquietudes de cada uno, exponiendo la información que sea necesaria para asegurar que la reputación de la marca no se vea afectada además por la acumulación de descargos negativos en las distintas plataformas de comunicación.

Razón por la cual la determinación adecuada de los canales podría ser un aspecto fundamental en relación a los objetivos comunicacionales del presente PG. De manera que, ante la necesidad de generar una relación directa, basada en principalmente en el *feedback* con los públicos, se sugiere escoger a los medios en función a la proximidad y a la posibilidad de establecer un diálogo sostenido y continuo con cada uno de ellos para poder conocer su punto de vista y percepción con respecto a la organización en términos de afinidad, fidelidad, prestigio y confianza. Sin embargo, en relación a esto, es posible determinar que los medios que se escojan para transmitir las acciones del plan de comunicación, si bien se han transformado en los principales medios de difusión, no necesariamente deberán contener al público objetivo, por lo que incluir medios tradicionales podría ayudar a facilitar la difusión de las actividades del plan de comunicación y sus respectivas acciones, fortaleciendo la visibilidad de las actividades que se realicen en pos de la consecución del mejoramiento de la reputación de la marca.

Por otra parte, cabe señalar con respecto a la etapa de planeación y programación de la estrategia, que ante esta fase resulta primordial contemplar los aspectos vinculados a los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta la organización para poder llevar a cabo una campaña de estas características, tomando en consideración que pese a que la propuesta se canalizará principalmente a través de las redes sociales y medios web, el proceso de elaboración de las piezas comunicación y la propia gestión *online* requerirá contemplar este punto en particular. Además, del mismo modo es posible señalar que los factores internos que forman parte de la organización, serían imprescindibles para la estrategia desde el punto de vista de la coherencia y de su credibilidad empresarial respecto a su accionar frente a la temática medioambiental en particular, puesto que todas las acciones que se darán a conocer deberán ser acordes a los aspectos internos y operacionales de la misma, es decir en cuanto a su cultura y filosofía corporativa, pudiendo afirmar que estos elementos serían de suma importancia respecto al alcance de los objetivos comunicacionales de la propuesta.

## **5.6 Aspecto táctico: Canales, líneas de comunicación y ejecución de las acciones**

Por lo tanto, y tomando como referencia lo anteriormente expuesto, se procede a la estructuración de las acciones como parte del aspecto táctico entorno a la propuesta de comunicación de crisis para marca, proponiendo énfasis de esta manera en acciones específicas se desarrollan para ayudar a fortalecer la credibilidad y la confianza en la compañía ante la denuncia efectuada por *Greenpeace*.

De esta manera se plantea la necesidad de generar actividades que refuercen la visibilidad de la marca en distintas instancias vinculadas al sector. Así se propone organizar reuniones informativas con la prensa especializada para informar acerca del rumbo de la compañía respecto al cuidado del medioambiente y las labores que despliegan para colaborar concretamente en cuanto a este punto. Asimismo, se sugiere establecer vínculos estratégicos con periodistas especializados en el sector para poder concretar notas o instancias de relacionamiento que faciliten la transmisión de información pertinente a las acciones llevadas a cabo por la empresa en cuanto a la resolución de problemática medioambiental. En este sentido se plantea la idea concreta de colaborar con distintas organizaciones sin fines de lucro vinculadas a actividades del cuidado y preservación del medioambiente, para a través de la cooperación y el intercambio de conocimientos entorno a la temática demostrar públicamente la intención de la marca respecto a promover instancias de creación y divulgación de proyectos vinculados a la sustentabilidad y la influencia de las empresas en relación a este ámbito. De esta manera la presencia de la marca de manera activa en conferencias, congresos o talleres de trabajo relacionados a la temática del cuidado medioambiental, podría aportar a la estrategia de comunicación un sentido de coherencia y de compromiso respecto a su responsabilidad como empresa ante la defensa del patrimonio natural; tomando en consideración que luego la denuncia de *Greenpeace*, la compañía habría quedado expuesta respecto a su accionar frente esta problemática, acrecentando el impacto negativo sobre el medioambiente a partir de la utilización de elementos tóxicos en sus productos.



Por lo tanto, sería factible afirmar que la propuesta concreta para *The North Face* frente a la crisis reputacional, se asienta principalmente en la posibilidad de diseñar un nuevo modelo de negocio basado en el compromiso medioambiental como eje central de sus procesos, transformando de esta manera la crisis en una oportunidad de crecer entorno a la transparencia y la responsabilidad de manera conjunta al mejoramiento de sus prácticas operativas, tomando en consideración el plazo determinado por la misma organización respecto la eliminación de los componentes contaminantes de sus prendas con miras al año dos mil veinte. De este modo se propone transmitir públicamente informes y diagnósticos de los productos de la marca a partir de reportes elaborados de manera conjunta a organismos sin fines de lucro que avalen la veracidad de los estudios expuestos, con el propósito de que luego del proceso de adecuación de la empresa en cuanto a las normativas de impacto medioambiental, la misma comunique puntualmente estos aspectos para mantener a la opinión pública y a los distintos *stakeholders* informados de manera oficial acerca de su compromiso por la sustentabilidad y el mejoramiento de sus prácticas comerciales para no perjudicar al medioambiente. En este sentido se sugiere plantear la posibilidad de conseguir difusión en medios tradicionales para poder reforzar la gestión y la visibilidad de las acciones de responsabilidad social empresa de la compañía. Así la autora del presente PG sugiere gestionar notas en espacios dedicados al tratamiento de este tipo de información relacionada al sector, como podría ser a través del programa de la Televisión pública argentina ambiente y medio conducido por Sergio Federovisky, en cual presenta el abordaje de la temática desde un punto de vista global, abarcando la problemática medioambiental a partir la identificación de los factores que podrían incidir en la causa y los mecánicos que permitirían enfrentarlo. Además, se podrían mencionar otros espacios como los programas radiales vinculados a la materia, tales como Medio Ambiente de Radio Grafica o Cuestión Ambiental de Radio Cultura, así como también a emisoras dedicadas al tema como Radio Hábitat Sustentable o Ambiente Radio entre otras.

Además, se propone de la inclusión de medios tradicionales como revistas del sector como Gerencia Ambiental, Clave 21 y Argentina Ambiental por mencionar algunas.

Por otro lado, y tomando como referencia lo expuesto en el tercer capítulo del presente proyecto de grado, la importancia de contar con perfiles públicos denominados *eco influencers* que avalen la información y que sean reconocidos por la opinión pública como referentes entorno a la temática medioambiental, podría ser un aspecto de suma importancia para la gestión reputacional de la marca. Tal como se menciona en una nota realizada por Silvina Vitale en el diario El Cronista en su versión *online*, en el que mencionan el impacto de estos referentes en las distintas redes sociales.

Son referentes en cuestiones de medioambiente, sustentabilidad y compromiso social y su zona de influencia son las redes sociales (...) al igual que en el mundo de la moda o el gourmet, la sustentabilidad también tiene sus referentes en las redes sociales o blogs que alcanzan miles de seguidores. (La Pasión de los Eco influencers, El Cronista, 2018).

Razón por la cual, sería factible determinar que, en base a lo anteriormente expuesto, la importancia de contar con *influencers* que comuniquen de manera activa los cambios efectuados por la compañía respecto a su compromiso con el medioambiente, podría otorgar valor a la información transmitida por parte de la empresa, por lo tanto, el rol de los *eco influencers* sería un punto fundamental a tomar en consideración respecto al plan de gestión comunicacional. Con respecto a esto la autora del presente PG sugiere contar con el apoyo de distintas voces locales como la de Deseo Consumido, perfil administrado por Soledad Vallejos y Evangelina Himitian en el que realizan recomendaciones respecto al consumo y a la utilización de materia prima amigable para el medioambiente. Del mismo modo se propone trabajar con Paula Alvarado, administradora del blog *BA Inspiration*, en el que hace referencia al consumo responsable y a temas vinculados al cambio climático.

Por último, cabe señalar que en cuanto al aspecto táctico entorno a la propuesta, la creación de alianzas estratégicas podría aportar a la gestión un mayor sentido de

credibilidad y de transparencia en cuanto a la transformación de la compañía y su compromiso con el medioambiente, facilitando así la comunicación hacia los públicos.

Con respecto a la determinación de los medios a utilizar para transmitir la información pertinente a la marca, cabe señalar que la elección de los mismos responderá exclusivamente a las necesidades y requerimientos específicos de cada acción, tal como fue expuesto en anterior apartado. Por lo tanto, sería factible afirmar que el mix de comunicación estará compuesto por medios tanto offline como *online*, destacando que a partir de una adecuada conjunción de ambos se podría potenciar la gestión en términos de cobertura e impacto mediático. Motivo por el cual, y tomando en consideración lo anteriormente expuesto, la autora del presente PG sugiere la utilización de plataformas de comunicación *online* como Facebook, Instagram y YouTube para la transmisión de información pertinente a las acciones que empresa realiza respecto al cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad. En sentido se plantea la necesidad de integrar a los *eco influencers* como figuras clave para reforzar la comunicación compartiendo la información en sus perfiles y comentando la transformación de que la marca estaría experimentando en los últimos años. Para esto se propone el desarrollo de eventos corporativos cuya temática principal sea el cuidado del medioambiente invitando a distintas figuras relacionadas al ámbito como periodista especializados en el sector e *influencers* que se dediquen al tema y a la creación de contenido relacionado con la materia, invitándolos a participar del encuentro, para posteriormente mantener un vínculo directo con cada uno de ellos. En este sentido se plantea la posibilidad de realizar distintos *press kit* de la marca el que podría contener artículos e información pertinente a la innovación corporativa por la que estaría travesando la empresa, realizando la entrega de los mismos en momentos estratégicos como en el día del periodista, en la fecha de sus cumpleaños o en días particularmente importantes para la organización como el cinco de junio, Día Mundial del Medio Ambiente, para de esta manera contar con cada uno de ellos como miembros indispensables para el acrecentamiento de la gestión en términos tácticos.

## **5.7 Evaluación de resultados: Seguimiento y control**

Por último, cabe mencionar en relación a la evaluación de los resultados de la gestión que el rol del o los encargados del seguimiento de la marca será punto fundamental respecto a la apreciación de la gestión, por lo que el *Brand PR* constituiría un factor primordial para la etapa correspondiente al control operativo de las acciones realizadas, puesto que a partir del seguimiento de las repercusiones de la marca en los distintos medios se podrá realizar un balance estimativo del éxito de la misma. De esta manera se plantea la posibilidad de establecer un indicador a partir del cual determinar en base a criterios como la presencia de la marca, la cantidad de *likes* en las publicaciones realizadas, la cobertura del medio en el caso de las plataformas tradicionales o la cantidad de *retweet*, *review* o comentarios que se realizaron en cada sitio en particular, calificando de uno a diez el grado de impacto positivo de la información o de la acción comunicacional tomando en consideración estos valores. Esto en relación a la gestión estratégica de comunicación y de Relaciones Públicas.

Por otro lado, se plantea la necesidad de realizar de manera constante un seguimiento de posibles focos de conflicto que pudieran surgir luego de la crisis atravesada por la marca, activando las medidas mencionadas en los apartados anteriores, con el objetivo de atenuar cualquier tipo de problemática que pudiera surgir a partir de la posible transformación de la compañía entorno al cuidado y preservación del medioambiente. En este sentido se sugiere custodiar de manera activa cualquier tipo de mención negativa de la marca en todos los medios de comunicación, con la finalidad de poder salvaguardar su integridad y la confianza de los usuarios.

Para terminar, se propone tomar en consideración el plan preventivo de comunicación de crisis propuesto en el presente PG con el propósito prever y evitar situaciones que pudieran afectar la credibilidad de la marca ante la opinión pública. Por lo que el seguimiento de los factores tanto externos e internos presentes en contexto que podrían ser de vital importancia para la compañía en cuanto a su reputación en el mercado.

## **Conclusiones**

Finalmente, y para concluir, es posible establecer que cada uno de los pasos llevados a cabo durante el proceso de desarrollo del presente PG, corresponderían a una parte importante frente a la gestión comunicacional de índole estratégica ante a una crisis. De este modo sería factible afirmar que la implicancia de las distintas variables explicadas en cada uno de los capítulos previos la estructuración de la propuesta de comunicación y de relaciones públicas, podrían ser aspectos clave en relación a puesta en marcha de un plan de prevención y de seguimiento estratégico frente una crisis de pudiera afectar a la organización. De este modo el presente proyecto intenta exponer la importancia de contar un plan preventivo de comunicación que logre prever adecuadamente cualquier tipo de conflicto o problemática que pudiera afectar a una compañía tanto a corto como a largo plazo. En este sentido sería factible afirmar el rol activo del relacionista público como gestor comunicacional podría ser un papel fundamental respecto a la tarea de comunicar ante este tipo de situaciones de riesgo para la reputación de una empresa. Asimismo, es posible señalar que desde una perspectiva integradora, las distintas variables como la identidad, la imagen y la cultura podría incidir sustancialmente en la percepción positiva de una marca o compañía ante sus públicos, por lo que una adecuada gestión de estos elementos a podría influir de manera trascendente respecto a su crecimiento y consolidación dentro del mercado.

Por otra parte cabe señalar que, ante la dificultad propia de enfrentar una situación de crisis, la apropiada determinación del impacto y de su incidencia negativa en la organización podría ser un punto crucial para poder identificar adecuadamente los pasos a seguir frente al tipo de problemática en cuestión. De este modo es posible determinar que la comunicación de crisis y su gestión a través de las relaciones públicas tendría como principal objetivo utilizar las herramientas y las tácticas adecuadas en base a una planificación estratégica de las acciones a desarrollar, para de esta manera evitar la propagación del conflicto en la opinión pública a través de los medios de comunicación.

Así entonces a partir de la comunicación de crisis se busca desarrollar un sistema a través del cual poder prever posibles escenarios adversos para la compañía, tomando como referencia distintos factores que podrían ser clave al momento de identificar la problemática, y que desde una visión estrategia debería ser interceptado para impedir acontecimientos negativos para la empresa. De este modo el plan de acción sería un aspecto fundamental a tomar en consideración en términos administrativos para generar la estrategia y las tácticas apropiadas para enfrentar un potencial conflicto.

Tal como fue desarrollado a lo largo del presente PG la determinación de la naturaleza y la correcta clasificación de los sucesos que forman parte de la problemática, sería de vital importancia para comprender el grado de negatividad que pudiera tener el problema para la empresa y su implicancia con los distintos actores que intervienen en el aspecto organizacional de la misma.

Por lo que tal como fue abordado en el capítulo dos del presente proyecto, la utilización de un plan de acción podría ser un punto imprescindible para la relevancia y la preservación de la reputación corporativa de la empresa, siendo esto mencionado en el apartado y sugerido posteriormente en el desarrollado del plan de comunicación de crisis.

Por lo tanto, a partir de lo expuesto cabe señalar que la determinación de los canales que se utilizaron para comunicar las acciones, fueron seleccionados a partir de estas nociones, siendo un aspecto clave la importancia de los actores que forman parte de cada medio en particular, puesto que su importancia radicaría principalmente en la posibilidad de generar una mayor cohesión entre el mensaje emitido y el sentido de credibilidad que cada uno de ellos otorga de manera efectiva al ser reconocidos por la opinión pública como personajes positivos y auténticos dentro de los medios de comunicación. Por consiguiente, desde las Relaciones Públicas se buscó capitalizar estos elementos con el propósito de fortalecer las acciones de manera estratégica a partir del fortalecimiento de la gestión a través de cada uno de los perfiles mencionados con anterioridad.

En este sentido, cabe mencionar la importancia de internet como el medio predilecto para el desarrollo de esta propuesta responde fundamentalmente a las características que lo conforman, las cuales fueron mencionadas con anterioridad, y que fueron propicias para poder transmitir y canalizar las acciones desarrolladas en el presente PG.

Dada la importancia del enfoque integral que ofrecen las distintas plataformas de comunicación web, la gestión *online* de crisis sería un aspecto trascendental a tomar en consideración ante la disrupción de un conflicto que pudiera afectar la credibilidad y reputación de una marca, motivo el cual la implicancia de la comunicación *online* de crisis responde a estas nociones, sumando además la posibilidad de realizar un seguimiento y monitoreo constante de la compañía en las diversas redes sociales y sitios *webs* presentes en la red, lo que requiere la mirada especializada de un gestor de marca o *Brand PR* señalado anteriormente cuya tarea remite esencialmente al control continuo de estos aspectos. De este modo, y tomando como referencia lo anteriormente mencionado, el desarrollo del *social media plan* desplegado en el capítulo cinco manifiesta la necesidad de contar con una presencia activa de la compañía tanto en términos de visibilidad como en cuanto a su capacidad de *feedback* con cada uno de los usuarios correspondientes, los que finalmente serán quienes determinen la credibilidad de la compañía ante cualquier tipo de circunstancia que pudiera amenazar su reputación.

Por otra parte, cabe mencionar que tal como fue expuesto con anterioridad, la implicancia de los *influencers*, dentro del conjunto de acciones destinadas a salvaguardar la imagen de la compañía ante la denuncia efectuada por *Greenpeace*, podría ser de suma importancia para poder conceder un marco de referencia a partir del cual transmitir la información de un modo cercano y auténtico a través de usuarios que sean reconocidos como personas cuya incidencia en los temas vinculados a la problemática, relacionada al cuidado y preservación del medio ambiente, sea positiva y de trascendencia respecto al relevamiento del mensaje y su posterior propagación en cada una de las plataformas pertenecientes a estos actores sociales.

De esta manera, cabe mencionar que cada uno de los puntos desplegados a lo largo del presente PG tienen como propósito fundamental generar un sistema organizado de gestión de crisis, donde la importancia de la comunicación *online* remite a la necesidad de contar con la posibilidad de transmitir en tiempo y forma el punto de vista de la organización respecto a cualquier tipo de conflicto que amenace su credibilidad ante la opinión pública. Esto tomando en consideración que, tal como fue mencionado en los apartados anteriores, los tiempos con los que se cuenta para poder enfrentar una crisis son muy acotados, por lo que la pronta y adecuada respuesta por parte de la compañía ante una acusación podría impactar sustancialmente en la percepción de los públicos respecto a su responsabilidad frente al hecho denunciado.

De este modo, es posible determinar que el aspecto institucional de la marca podría ser protegido ante la audaz capacidad de un grupo multidisciplinar que se encargue de la gestión de crisis en términos comunicacionales, cuya misión sea la de resguardar la imagen y posicionamiento de la compañía en el mercado, realizando cada uno de los pasos mencionados en el plan estratégico de comunicación de crisis, realizando entre otros procedimientos la contextualización correcta de la problemática y un diagnóstico de situación que logre exponer adecuadamente la posible vinculación de la compañía con la situación de conflicto potencial.

Por lo tanto, sería factible afirmar que la comunicación estratégica sería un aspecto fundamental para la gestión de crisis, puesto que su finalidad principal remite a la necesidad de réplica por parte de la organización ante acusaciones que puedan afectar su imagen, por lo que cada uno de los puntos abordados a lo largo del presente PG responde este punto, siendo imprescindible para el correcto crecimiento de la organización generar instancias de relacionamiento con los principales *stakeholders* de modo que se pueda establecer un sentido de proximidad más cercana con la institución desde el punto de vista estratégico como un modo de asegurar una opinión de la marca ante escenarios disruptivos como fue el caso de la denuncia efectuada por *Greenpeace*.



Finalmente, cabe señalar que desde el punto de vista de la autora del presente PG, la falta de protocolo adecuado de gestión de crisis habría sido un obstáculo para enfrentar adecuadamente la denuncia contra la compañía por parte de *Greenpeace*, puesto que sería factible señalar que este aspecto tendría directa relación con el resultado desfavorable de la exposición negativa de la marca en los distintos medios de comunicación, siendo consecuencia de un impacto negativo en su imagen y por ende en su reputación y credibilidad ante los usuarios de la marca.

Por lo tanto, y tomando en consideración lo anteriormente expuesto, sería factible afirmar que aplicando apropiadamente cada uno de los puntos abordados a lo largo del proyecto se podría evitar o prever posibles escenarios de conflicto que pudieran poner en tela de juicio el accionar de la empresa respecto a su implicancia en relación a un conflicto, comprendiendo que ande cualquier hecho de estas características la organización deberá responder dentro de los tiempos señalados previamente con el objetivo de impedir la propagación masiva de la información en los diferentes medios de comunicación.

En consecuencia, es posible mencionar que respecto a la acusación efectuada por *Greenpeace* que la compañía no habría efectuado e identificado la situación a largo plazo, sin embargo, luego de contrastar las entrevistas sería posible afirmar que la empresa contaba con conocimiento previo de la problemática y su posible incidencia negativa respecto a la utilización de componentes tóxicos que podrían afectar al medio ambiente, por lo tanto, tomando como referencia este punto la importancia de anticiparse a los hechos podría haber evitado un escenario como el que tuvo que enfrentar y transitar la marca durante este período, en el que se vio expuesta de manera constante a la crítica en las distintas plataformas y medios de comunicación haciendo alusión a esta situación.

Finalmente, cabe señalar que a través del plan estratégico de comunicación se pretende prever y aminorar el impacto negativo de una crisis, comprendiendo que este aspecto concierne particularmente al ámbito comunicacional y no al aspecto administrativo de la compañía, por lo que su accionar deberá ser coherente con lo que se intenta transmitir.

## Lista de Referencias Bibliográficas

- Aaker y Joachimsthaler. (2000) *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Alfaro, J. (2013). *La web 3.0: ¿De la web social a la semántica?* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 20/04/2018. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/12/15656/social-semantica.html>
- Band, A. (1994) *Creación de valor la clave de la gestión competitiva: Diseño e implementación de una estrategia global*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Balza, R y Coppola, G (2011) *Gestión de riesgo comunicacional. Issues Managment*. Buenos Aires: La crujía.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1992) *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Consejo superior de Relaciones Públicas de España.
- Costa, J. (1999) *Imagen Corporativa en el siglo XXI, Ed.* Buenos Aires: La Crujia ediciones.
- Costa, J. (2007). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Di Génova, E. (2015) *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Eco, U. (1974) *La estructura ausente: introducción a la semiótica*. Barcelona: Lumen
- García, X. (2018). *Campañas con influencers, la realidad ante el fraude*. [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 28/04/2018. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/88/30217/campanas-influencers-realidad-ante-fraude.html>
- Greenpeace (2016) *Dejando huella: La presencia de sustancias tóxicas en la ropa y equipación de montaña Análisis de productos de Greenpeace 2016*. Recuperado el: 04/05/2018. Disponible en: [http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/Toxicos/dejando\\_huella.pdf](http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/Toxicos/dejando_huella.pdf)
- Greenpeace (2017) *Una marca líder de ropa deportiva se comprometió a no contaminar con sustancias peligrosas*. Recuperado el: 04/05/2018. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Una-marca-lider-de-ropa-deportiva-se-comprometio-a-no-contaminar-con-sustancias-peligrosas/>
- Jijena Sánchez, R. (2008). *Imagen personal, profesional y corporativa: cómo mejorarla, sostenerla o revertirla*. Buenos Aires: Nobuko.
- Kotler, P. (1996) *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson

La pasión de los Eco influencers (19 de abril de 2018). *El Cronista*. Recuperado el: 20/05/2018. Disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/La-pasion-de-los-Eco-influencers-20180419-0001.html>

Larrea, J. (2008). *Apuntes del DirCom*. Buenos Aires: DirCom

Lévy, P. (1999) *¿Qué es lo virtual?* Buenos Aires: Paidós

Macario, A. (2018). *La web 3.0: ¿De la web social a la semántica?* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 27/04/2018. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/16/29927/resurgir-grande-marcas-empresas-ven-cada-vez-mejores-ojos-twitter.html>

Mingo, L. (2016) *The North Face no contamines el medio ambiente*. [Portal de noticias]. ¿Cuál es la noticia? Recuperado el: 11/05/2018. Disponible en: <https://cualeslanoticia.com/2016/02/13/the-north-face-no-contamines-el-medio-ambiente/>

Mitroff, I y Pearson, C (1997) *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000

Muere el fundador de The North Face en un accidente de kayak (9 de diciembre de 2015). *El País*. Recuperado el: 03/05/2018. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2015/12/09/actualidad/1449650602\\_861334.html](https://elpais.com/economia/2015/12/09/actualidad/1449650602_861334.html)

Noelle-Neumann, E. (1991). *La espiral del silencio: opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: ed. Paidós.

Rey Lennon, F. y Bartoli Piñeyro, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Ries, A y Ries, L. (2000) *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw-Hill

Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.

Semprini, A. (1995) *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Editorial Paidós.

Scheinsohn, D. (2002). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Scott, Davis M. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa*. México: Prentice Hall.

Schvarstein. L. (1991) *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.

The North Face (2018) *50 años*. Recuperado el: 02/05/2018. Disponible en: <https://www.thenorthface.com.ar/50anos/>

The North Face (2018) *Gustavo Reyes. Ultra runner*. Recuperado el: 02/05/2018. Disponible en: <https://www.thenorthface.com.ar/blog/3241/gustavoreyes>

Van Riel, C. (1997) *La Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.

- Westphalen, M y Piñuel, J (1993) *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado: Ediciones.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Wang, H., y Nadda, V. (2016) A Revisit of the Concept of Interactivity and its Dimensions. *International Journal of Online Marketing*. Disponible en: [http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA443918807&v=2.1&u=up\\_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=971d9587ef604bc6fea4f9ac922dc27c](http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA443918807&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=971d9587ef604bc6fea4f9ac922dc27c)
- Wilcox, D. L. Ault, P. H. Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2001) *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Adisson Wesley
- Zanoni, L. (2008). *El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0*. Buenos Aires: Ediciones B
- Zúñiga Martínez, (2012) *P.R. 2.0, La nueva generación de las Relaciones Públicas*. [Revista electrónica] Mi espacio. Recuperado el: 27/04/2018. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/gi/pr20.html>

## Bibliografía

- Aaker y Joachimsthaler. (2000) *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Alfaro, J. (2013). *La web 3.0: ¿De la web social a la semántica?* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 20/04/2018. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/12/15656/social-semantica.html>
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1992) *La imagen de empresa*. Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: Consejo superior de Relaciones Públicas de España.
- Carreton Ballester, M. (2009) *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: Alicante
- Band, A. (1994) *Creación de valor la clave de la gestión competitiva: Diseño e implementación de una estrategia global*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Balza, R y Coppola, G (2011) *Gestión de riesgo comunicacional. Issues Managment*. Buenos Aires: La crujía.
- Bonilla Gutiérrez, C. (1988) *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Costa, J. (1999) *Imagen Corporativa en el siglo XXI, Ed.* Buenos Aires: La Crujia ediciones.
- Costa, J. (2007). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Davis, M. (2010) *Fundamentos del Branding: El libro esencial en el conocimiento de la metodología del proceso de desarrollo de las marcas*. Barcelona: AVA
- Di Génova, E. (2015) *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Eco, U. (1974) *La estructura ausente: introducción a la semiótica*. Barcelona: Lumen
- Ferrari, M y Franca, F. (2011). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones
- García, X. (2018). *Campañas con influencers, la realidad ante el fraude*. [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 28/04/2018. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/88/30217/campanas-influencers-realidad-ante-fraude.html>
- Greenpeace (2016) *Dejando huella: La presencia de sustancias tóxicas en la ropa y equipación de montaña Análisis de productos de Greenpeace 2016*. Recuperado el: 04/05/2018. Disponible en: [http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/Toxicos/dejando\\_huella.pdf](http://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/2016/report/Toxicos/dejando_huella.pdf)

- Greenpeace (2017) *Una marca líder de ropa deportiva se comprometió a no contaminar con sustancias peligrosas*. Recuperado el: 04/05/2018. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Una-marca-lider-de-ropa-deportiva-se-comprometio-a-no-contaminar-con-sustancias-peligrosas/>
- Jijena Sánchez, R. (2008). *Imagen personal, profesional y corporativa: cómo mejorarla, sostenerla o revertirla*. Buenos Aires: Nobuko.
- Kotler, P. (1996) *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson
- La pasión de los Eco influencers (19 de abril de 2018). *El Cronista*. Recuperado el: 20/05/2018. Disponible en: <https://www.cronista.com/responsabilidad/La-pasion-de-los-Eco-influencers-20180419-0001.html>
- Larrea, J. (2008). *Apuntes del DirCom*. Buenos Aires: DirCom
- Lévy, P. (1999) *¿Qué es lo virtual?* Buenos Aires: Paidós
- Macario, A. (2018). *La web 3.0: ¿De la web social a la semántica?* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 27/04/2018. Disponible en: <https://www.puromarketing.com/16/29927/resurgir-grande-marcas-empresas-ven-cada-vez-mejores-ojos-twitter.html>
- Mingo, L. (2016) *The North Face no contamine el medio ambiente*. [Portal de noticias]. ¿Cuál es la noticia? Recuperado el: 11/05/2018. Disponible en: <https://cualeslanoticia.com/2016/02/13/the-north-face-no-contamine-el-medio-ambiente/>
- Mitroff, I y Pearson, C (1997) *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000
- Molero Hermosilla, A. (2005) *Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación*. Buenos Aires: Ilgo
- Muere el fundador de The North Face en un accidente de kayak (9 de diciembre de 2015). *El País*. Recuperado el: 03/05/2018. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2015/12/09/actualidad/1449650602\\_861334.html](https://elpais.com/economia/2015/12/09/actualidad/1449650602_861334.html)
- Noelle-Neumann, E. (1991). *La espiral del silencio: opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: ed. Paidós.
- Rey Lennon, F. y Bartoli Piñeyro, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ries, A y Ries, L. (2000) *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw-Hill
- Semprini, A. (1995) *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.

- Scheinsohn, D. (2002). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.
- Scott, Davis M. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa*. México: Prentice Hall.
- Schvarstein, L. (1991) *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- The North Face (2018) *50 años*. Recuperado el: 02/05/2018. Disponible en: <https://www.thenorthface.com.ar/50anos/>
- The North Face (2018) *Gustavo Reyes. Ultra runner*. Recuperado el: 02/05/2018. Disponible en: <https://www.thenorthface.com.ar/blog/3241/gustavoreyes>
- Van Riel, C. (1997) *La Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.
- Westphalen, M y Piñuel, J (1993) *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado Ediciones.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Wang, H., y Nadda, V. (2016) A Revisit of the Concept of Interactivity and its Dimensions. *International Journal of Online Marketing*. Disponible en: [http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA443918807&v=2.1&u=up\\_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=971d9587ef604bc6fea4f9ac922dc27c](http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA443918807&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=971d9587ef604bc6fea4f9ac922dc27c)
- Wilcox, D. L. Ault, P. H. Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2001) *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Adisson Wesley
- Wolton, D. (2006) *Salvemos la comunicación*. Barcelona: Paidòs
- Zanoni, L. (2008). *El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0*. Buenos Aires: Ediciones B
- Zúñiga Martínez, (2012) *P.R. 2.0, La nueva generación de las Relaciones Públicas*. [Revista electrónica] Mi espacio. Recuperado el: 27/04/2018. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/gi/pr20.html>