



GUÍA

Las mejores
prácticas de **Gestión
de Crisis** en redes
sociales y la web



Índice

1. Introducción
2. La crisis de reputación en cifras

I. Los factores de propagación

Esquema de propagación de una crisis en redes sociales y medios

II. 20 buenas prácticas en la gestión de crisis en la web y los medios sociales

Antes, durante y después

III. ¿Cómo responden las marcas?

IV. En síntesis

Autores y recursos

Introducción





Introducción

EL POTENCIAL DE COMPARTIR UNA IMAGEN

Con el crecimiento de las redes sociales, sitios web, blogs, etc., compartir testimonios y opiniones está al alcance de unos cuantos clicks, por lo que es muy fácil crear rumores y crisis en cuestión de unas cuantas horas, esto se da a través de la amplificación de comentarios y la difusión es cada vez más rápida por parte de los usuarios.

Todas las plataformas principales de redes sociales han mejorado sus algoritmos para compartir fotos, dando a las imágenes un alcance aún mayor, cualquier persona con un teléfono inteligente y la influencia suficiente puede convertir un accidente en toda una pesadilla de relaciones públicas.

En las redes sociales se comparte también una gran cantidad de videos: el 62% de las acciones se realizan en Facebook, el 53% en Instagram y el 42% en YouTube (1).

En promedio, un video genera 1200% más recursos compartidos que el texto y las imágenes combinadas. En Twitter, los videos son 6 veces más compartidos que las fotos y 3 veces más que los GIFs, la viralización se da cada vez más a través de imágenes.

El 65% de las empresas que experimentan una crisis de reputación creen que las redes sociales han hecho que la crisis sea más difícil de manejar (2). Sin embargo, las redes sociales tienen la ventaja de presentar una doble faceta: al mismo tiempo, el 55% cree que **las redes sociales han facilitado el proceso de revalorización después de una crisis.** Esto es especialmente cierto para una PYME, de hecho, una empresa grande puede invertir en los canales de medios impresos, TV, Radio, además de medios online, para mejorar su imagen y difundir su comunicación posterior a la crisis. Estos medios a menudo son inaccesibles para muchas PYMEs; Las redes sociales y la web siguen y seguirán siendo un canal indispensable para las empresas tanto pequeñas como grandes.

¿CRISIS O BAD BUZZ?

La gran mayoría de las veces, las crisis son producto de un **mal manejo de la propia empresa**, por ejemplo, falta de cercanía por parte de marketing, el mal funcionamiento de un producto, o marketing inadaptado o inapropiado, son los orígenes más comunes de una crisis.

Menos del 5% de las veces, las crisis se originan fuera de la empresa (difamación, sindicatos, etc.).

¡Ten cuidado con el **"AstroTurfing"**, que son movimientos en las redes sociales que disfrazan una mentira de verdad, que usan algoritmos que comparten mensajes desfavorables con una frecuencia de dos minutos para distorsionar o manipular la opinión pública!

Si bien los términos "bad buzz" y "crisis" a menudo se usan indistintamente, tienen significados distintos.

Pero los profesionales de gestión de crisis distinguen ambos de la siguiente forma:

Bad Buzz se refiere a los comentarios boca a boca negativos que se propagan través de Internet. Cuando el **rumor** se traslada a las plataformas de medios tradicionales, se convierte en una crisis.

La gestión de "bad buzz" y "crisis" consisten en evitar esta propagación o de **anticipar riesgos y sus consecuencias.** Aunque el *bad buzz* puede arruinar la reputación, no tiene un efecto duradero en los KPIs del negocio. □

(1) <https://blog.digimind.com/fr/agence/planning-strategique/pourquoi-la-video-e-st-devenue-le-canal-incontournable-pour-vos-strategies-marketing/>

(2) Source ODM Group

Introducción

Las empresas muy rara vez comunican sobre el impacto financiero del negocio, a excepción del caso de Nike: la campaña de Nike con Colin Kaepernick "Believe in something. Even if it means to sacrifice everything" #JustDolt en septiembre de 2018, Colin se arrodilló durante el himno nacional en uno de los partidos y esto causó una reacción violenta entre ciertos grupos demográficos estadounidenses que boicotearon la marca. La firma de consultoría, Edison Trends, descubrió que, a pesar del boicot, las ventas en línea en realidad "aumentaron un 31% en comparación con el 17% vs el año anterior, durante toda la temporada".

Es importante comprender la correlación entre el *bad buzz* y las ventas porque, dependiendo de cómo se maneja, las relaciones pueden ser positivas, negativas o ambas.

El Buzz de Nike : 17 millones de menciones

Una crisis grave influye, directa y duraderamente, en **la facturación, las ventas y el margen**. La crisis también puede afectar de forma significativa la forma de compra y la reputación: existen ejemplos como United Airlines (expulsión de un pasajero), Volkswagen (DieselGate), H&M (camiseta "Coolest Monkey in the jungle").

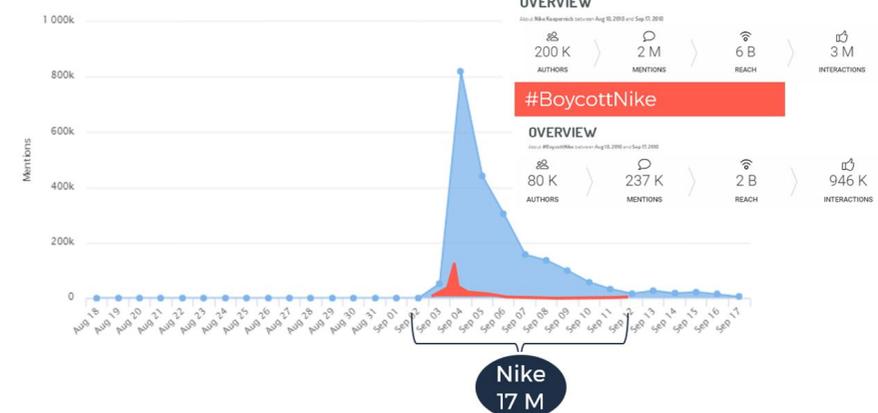
Algunos expertos creen que la crisis es particularmente grave cuando el **consumidor se aleja** significativamente y durante mucho tiempo de la marca y renuncia o **pospone su acto de compra**.

Por lo tanto, casi la mitad de los consumidores dicen que ya han abandonado la compra de un producto debido a una mala reputación. Veamos las siguientes cifras



TENDENCIA

About Nike Kaepernick between Aug 18, 2018 and Sep 17, 2018



El impacto de una campaña de comunicación vs una campaña de boycott

(4) El buzz de Nike

<https://blog.digimind.com/es/agencias/c%C3%B3mo-comprender-las-tendencias-explotando-el-historial-de-datos-en-las-redes-sociales>

Las crisis de reputación en cifras

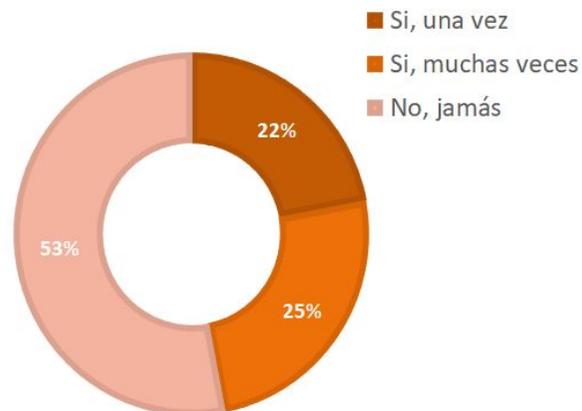
LA VISIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El instituto francés de Opinión Pública (Ifop) se centró recientemente en la crisis de reputación corporativa a través de un estudio dedicado a noticias falsas y reputación corporativa (1).

Algunas crisis de reputación han afectado particularmente a la opinión pública. Las crisis recientes, o las que siguen siendo las más graves, son las crisis de Lactalis (leche infantil) con el 88%, la crisis de Volkswagen (80%), United Airlines (67%), Nutella (Intermarché), H&M (camiseta) con el 49% para el total de los encuestados.

El 47% de los consumidores ha dejado de comprar un producto o servicio de una marca debido a un daño en su reputación. Esta cifra se eleva al 59% entre los jóvenes de 18/24 años. Otro estudio (2) revela que el 82% de los consumidores internacionales, consideraría descartar una marca asociada con un socio o proveedor que haya experimentado un tema de comunicación sensible, interna o social, en oposición a sus valores. Esta cifra se eleva tanto en España a un 88% y en México un 93% de los consumidores.

¿Alguna vez renunció personalmente a comprar un producto o servicio de marca como resultado del daño a su reputación?

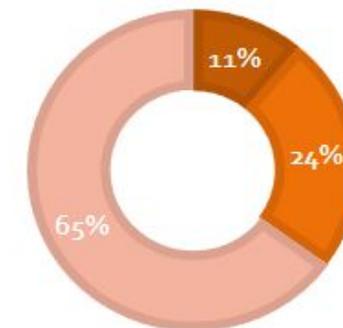


□ % de consumidores que ya han dejado de comprar un producto o servicio de una marca debido a un daño en su reputación

En caso de una crisis de reputación, el **65% de los consumidores esperan que las empresas expliquen o se disculpen rápidamente.** Sin embargo, dar una explicación o disculparse ya no es suficiente para detener la crisis, especialmente en caso de indignación, o indiferencia a las emociones de los afectados, o falta de entendimiento de la cultura en cuestión.

¿Cuál crees que es la actitud más efectiva para una marca / empresa frente a una crisis de reputación o escándalo?

- Permanecer en silencio
- Iniciar una acción para defender la reputación
- Hablar rápido para explicar y / o disculparse



□ Reacciones deseadas de una empresa en caso de crisis.

(1) **La e-reputación de las empresas.** Estudio Ifop para Havas París. Encuesta de una muestra de 1.008 personas, representativa de la población de 18 años en adelante. Método de cuota.

(2) **Marcas con conciencia social: El liderazgo frente al nuevo consumidor B2B2C,** Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018 2019, con 658 ejecutivos de marketing y comunicación de empresas B2B y B2C; 688 tomadores de decisiones empresariales B2B y B2C; y 6.218 consumidores

Las crisis de reputación en cifras

LAS PRÁCTICAS MÁS COMUNES DE LAS EMPRESAS

El 44% de los responsables de marketing se han visto envueltos en una crisis relativa a un asunto social o político en su organización y en México 56% de los líderes de mercado se han visto envueltos en desafíos de comunicación para una gran variedad de temas. Estas son sólo algunas de las lecciones aprendidas del estudio Hotwire, que encuestó a 1346 tomadores de decisiones comerciales y de marketing B2B / B2C en 8 países (2).

¿Cuál es la mejor manera de prepararse para un evento de comunicación sensible? Para los responsables de marketing entrevistados estos son los medios más citados:

- En México, tener valores organizacionales claramente definidos e implementados (74%)
- En cambio en España, establecer protocolos para el uso de redes sociales (58%)



(2) **Marcas con conciencia social: El liderazgo frente al nuevo consumidor B2B2C**, Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018 2019, con 658 ejecutivos de marketing y comunicación de empresas B2B y B2C; 688 tomadores de decisiones empresariales B2B y B2C; y 6.218 consumidores



La crisis de reputación en cifras

3/3

LAS PRÁCTICAS MÁS COMUNES DE LAS EMPRESAS

Los líderes están preocupados en la aparición de crisis ...

En **España**, la crisis económica ha dejado aflorar numerosos problemas sociales. Hoy los directivos tienen en cuenta más que nunca los valores y la ética a la hora comenzar una relación comercial con otra empresa. Y los responsables de marketing también están alerta, el **80% de éstos muestran una clara preocupación por que la crisis pueden afectar a su marca**. En **México** los problemas de tipo **social o político** están siempre entre las **principales preocupaciones** de los Responsables de Marketing y Comunicación. Por ello, para estos profesionales estar preparado no es una opción, sino un imperativo. El 56% de los Responsables de Marketing y Comunicación de este país han sufrido una crisis en su compañía.(2)

... pero sin preparación

Según el estudio, tanto en España como en México, mientras la mayoría de los directores de marketing y comunicación tienen un plan de comunicación de crisis (90% en ambos países), solo la mitad asegura que este plan “está al día” o se encuentran “trabajando en su revisión” actualmente (58% y 40% respectivamente)(2).

Compañías B2B también

En España, 90% de los directivos tiene en cuenta los valores a la hora de hacer una compra B2B. 77% de los responsables de las tomas de decisión y el 72% de los directores de marketing españoles finalizarían una relación con un proveedor debido a una crisis de comunicación sobre un tema de interés social-político.

(2) **Marcas con conciencia social: El liderazgo frente al nuevo consumidor B2B2C**, Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018 2019

Los factores de propagación



Los factores de propagación

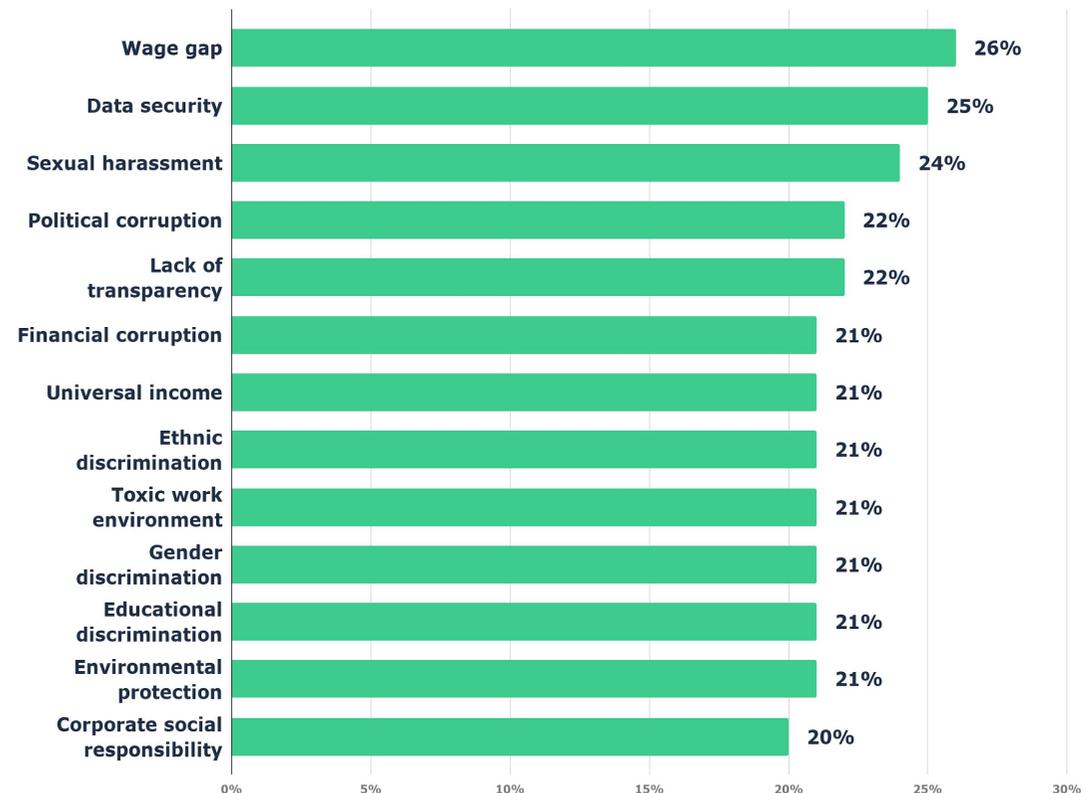
Obviamente, es imposible predecir las crisis y es difícil anticipar con precisión la evolución potencial de la misma o un *buzz* malo. Sin embargo, algunos factores tienden a favorecer el desarrollo de crisis digitales en las redes sociales:

Los temas sensibles:

Estas son los temas que tienen el más alto potencial de ocasionar una crisis:

- Todo lo relacionado con la ética, con los valores y compromiso cívico de una organización (por ejemplo, el caso de Volkswagen DieselGate),.
- Temas relacionados con la salud (crisis de Levothyrox) o la dignidad humana (ropa arrojada a Celio).
- Cuestiones relacionadas con el sexismo (por ejemplo, la exhibición de Aubade en el frontón de Galeries Lafayette).
- Temas relacionados con el racismo de género (suéter Gucci blackface, camiseta "Monkey" de H&M).
- Discriminación relacionada con prácticas religiosas (papel higiénico Marks & Spencer, Hijab Decathlon).
- Falta de respeto o injusticia real o percibida: artículos no escaneados en Ikea Estrasburgo, el invidente y su perro expulsados de Monoprix).
- Temas de noticias sensibles (sociales, políticas). Ej: precios de la gasolina, poder adquisitivo, despídos ...

Además, casi el 60% de los gerentes de marketing ya han participado en la gestión de la comunicación en torno a temas delicados. Temas que se tratan con mayor frecuencia: brechas de ingresos, seguridad de datos, acoso sexual, etc. (2).



□ Temas sensibles de alto riesgo gestionados por gerentes de marketing y comunicación

(2) **Comunicación empresarial en un mundo impredecible.** Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018-2019



Los factores de propagación

2/2

El periodo de tiempo

Este criterio tiene doble filo: en algunos casos, los períodos de vacaciones actúan como neutralizadores de la propagación, debido a la menor presencia pública y mediática. Pero ten cuidado, por el contrario, algunas noticias raras durante el período de vacaciones pueden hacer más visibles algunos temas que habrían pasado desapercibidos en tiempos normales.

La historia de la empresa, de la marca

Si la marca sufre regularmente crisis o malas noticias, **es probable que algunos medios e Internet la pongan "bajo vigilancia"**. Las más mínimas noticias serán examinadas y potencialmente sacadas a la luz más rápidamente que otra marca (United Airlines, H & M ...).

El apoyo de los medios

No es sistemático pero en la difusión de un buzz, **se incrementa con las fotos y videos**, ya que estos acentúan la viralidad debido a su facilidad de visualización, su contribución a la comprensión y popularización de un evento.

El estatus de la marca

Cualquier paso en falso o crisis de comunicación de una marca convencional **tienen más probabilidades de ser detectados** por los medios que de una marca poco conocida.

El trato de los medios

Algunos rumores se desarrollan cuando las crisis son tomadas por los principales medios de comunicación que aseguran tanto la **popularización de un tema como una mayor visibilidad**.

En el caso de la crisis de Levothyrox, pasaron dos meses antes de que la crisis se desarrollará en agosto de 2017 a favor de la democratización de los medios de comunicación sobre este tema hasta ahora confinado desde marzo de 2017 a los medios de Salud especializada, grupos de Facebook y foros de salud como Vivir sin tiroides. Las peticiones de los pacientes en el sitio exchange.org contra los efectos secundarios de la nueva fórmula.

La publicación en ciertos tipos de medios también favorece el desarrollo de *buzz*:

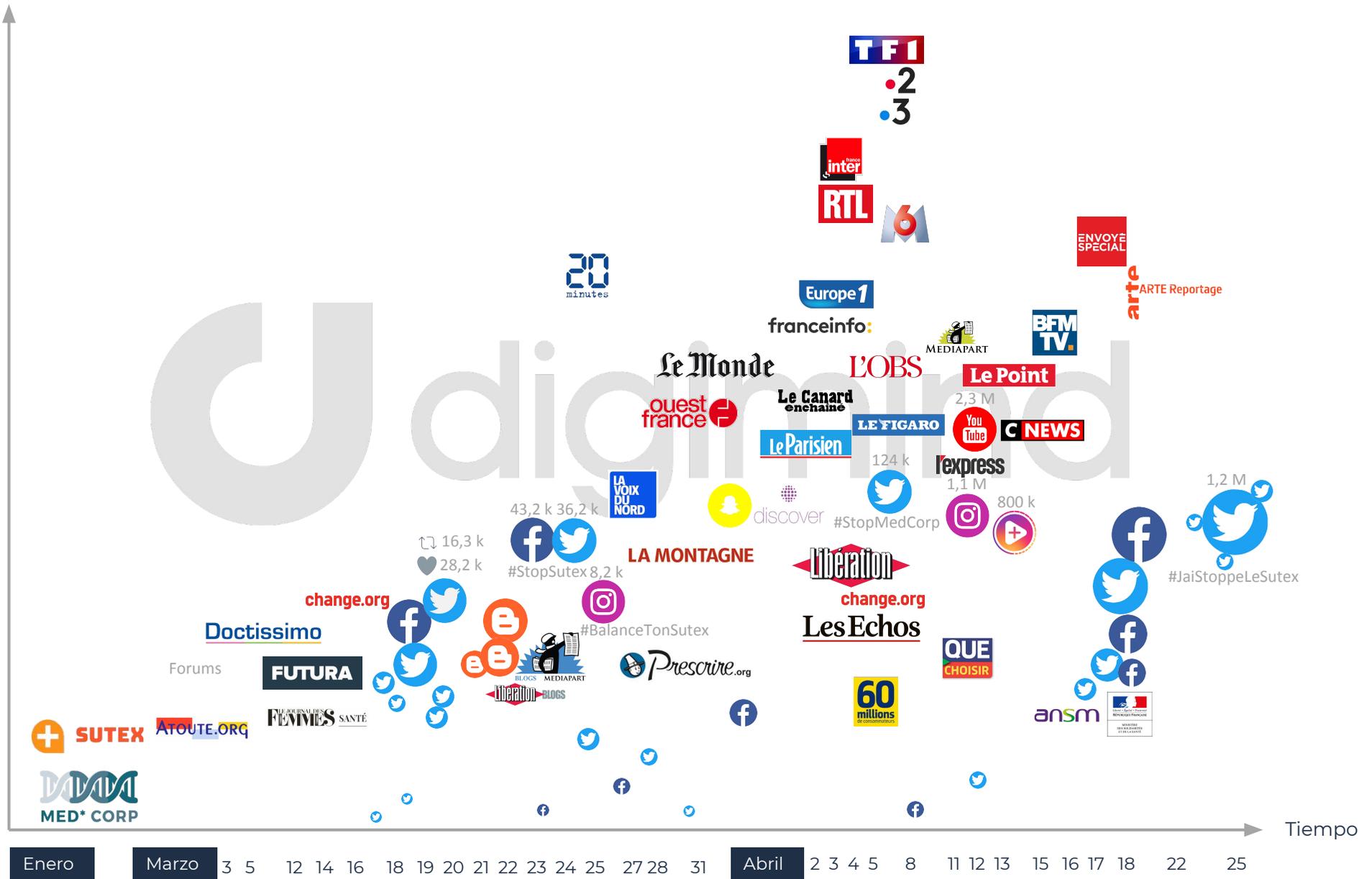
- Medios web que lidian regularmente con rumores malos
- Los medios de investigación (Médiapart, Enchainé Duck)

Los factores de amplificación suplementarios

Algunos tipos de respuestas de organizaciones afectadas por un mal rumor **pueden tener un efecto amplificador en una crisis** ya iniciada: el uso de abogados (servicio legal) para atacar a la persona que se queja, la ausencia de excusas, la agresividad, el silencio o el interrogatorio de "víctimas" (caso de United Airlines).

Esquema de propagación de una crisis en redes sociales y medios

Visibilidad





El esquema de propagación

de una crisis en las redes sociales y los medios

1/2

El patrón de *buzz* y difusión de noticias sobre el siguiente caso de un laboratorio farmacéutico está muy apegado con lo que sucede en la realidad. Los puntos de origen, los tipos de medios y los canales, el orden de aparición, la velocidad y la frecuencia de propagación son factores que pueden variar.

El 12 de enero, el laboratorio **Medcorp** publica en sus sitios web internacionales un comunicado de prensa sobre la nueva fórmula de su medicamento estrella, **el Sutex**. Este medicamento salió a la venta el 23 de enero.

El 3 de marzo, los primeros pacientes se quejan en el foro **Atoute.org** de efectos secundarios muy incómodos. Otros mensajes se publican en los foros **Doctissimo**, **JournaldesFemmesSanté** y **Futura** los días 5, 12 y 14 de marzo.

El 16 de marzo se publica una petición en el sitio web **Change.org** contra la nueva fórmula de Sutex. Se retransmite en **Twitter** y **Facebook** desde el 18 de marzo.

El 19 de marzo, un **influencer**, **Dr. Bertrand**, llama al Ministro de Salud en Twitter sobre la nueva fórmula y los efectos secundarios. Su tweet es retuiteado 16.300 veces y recibe 28.200 *likes* en sólo en 24 horas.

El 20 y 21 de marzo, 3 **blogs de expertos** en salud escriben sobre el tema. Los días 22 y 23 de marzo, 4 blogs en **Mediapart** y **Liberation** también están dedicados a Sutex.

El 24 de marzo, 2 de estos boletos se transmiten particularmente en Twitter y Facebook con el **hashtag** #StopSutex: 36220 tweets y 43200 publicaciones de Facebook en 48 horas.

A partir del 24 de marzo, se publican videos y fotos en **Instagram** con el **hashtag** #BalanceTonSutex: 8200 publicaciones incluyen el hashtag. El mismo día, **20 minutos** publica un largo artículo sobre el tema en la web.

El 25 de marzo, el diario regional la **VoixDuNord** publica una entrevista con un paciente en su edición impresa y web. Este también será el caso en **Ouest France** y **La Montagne** los días 27 y 31 de marzo.

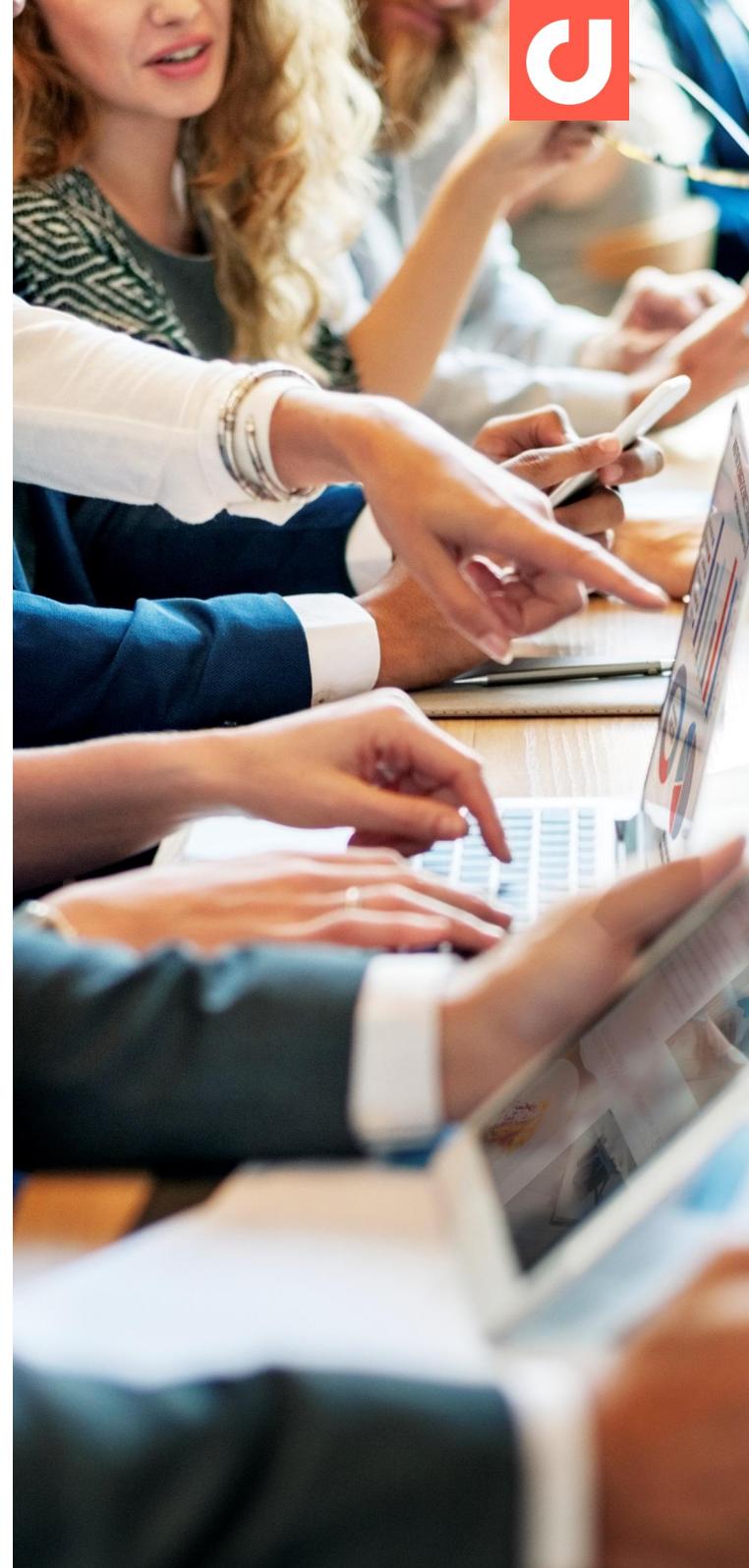
El sitio **Prescrire.org** publica un artículo detallado sobre el Sutex el 25 de marzo.

El 28 de marzo, **Le Monde** publica una gran **encuesta** web e impresa de **MedCorp**. También disponible en **Snapchat Discover**.

20 buenas prácticas en la gestión de crisis en la web y los medios sociales



Antes



20 buenas prácticas

Ahora analizaremos los comentarios de las experiencias y usos observados de nuestros clientes y socios, para observar y gestionar mejor una crisis en las redes sociales. Estas prácticas se dividen en 3 fases: **antes, durante, después.**

#1 Prepara la presencia en las redes sociales: la auditoría

Las redes sociales deben integrarse con precisión en la estrategia de gestión y monitoreo de crisis: estos son canales que son amplificadores durante la crisis y facilitadores después de la crisis para comunicar los mensajes.

Una vez que ha ocurrido la crisis, es demasiado tarde: es importante integrar las redes sociales **antes** de ser visibles para las comunidades de consumidores y los medios.

Ir a las redes sociales, en caso de desastre, después del comienzo de la crisis, o unas pocas horas después de la difusión de un programa o un artículo sensible para su marca, daría una imagen de principiante y finalmente generaría una ruptura con los consumidores. De hecho, estar presente en la web y las redes sociales a través de sitios sociales previamente conocidas e identificadas por las comunidades envía un mensaje claro a los usuarios de Internet: somos una empresa accesible, transparente, puede contactarnos, nosotros nos preocupamos por sus preocupaciones, no sólo en tiempos de crisis.

¿Pero en qué redes sociales invertir? Si aún no está allí, tendrás que pasar por una fase de auditoría para escuchar las conversaciones en las redes sociales y los espacios de conversación web (redes sociales, blogs, foros, opiniones de los consumidores ...).

Esta escucha se dirige a su marca para determinar los canales prioritarios de expresión de los consumidores y detractores, más allá de los medios convencionales.

En el mundo ideal, la auditoría debe de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el volúmenes de conversación, los picos?
- ¿Cuáles son los temas de las conversaciones? ¿Hay personas sensibles?
- ¿Cuáles son los principales canales de expresión? ¿Qué canaliza cada canal como temas principales, son positivos, negativos?
- ¿Quiénes son los emisores: medios, influencers, consumidores, empleados, ONG, sindicatos, políticos, ...?
- ¿Cuáles son favorables para mi organización, mi marca? ¿Quiénes son los detractores?

AUDITORÍA

8. ¿Cuáles son las compañías más mencionadas y de qué temas se habla?



- Si observamos las menciones en forma global, vemos que se trata principalmente de noticias en relación a las compañías y sólo una pequeña parte corresponde a comentarios de usuarios sobre los seguros o servicios.
- Los temas más hablados resultan los **patrocinios**, sobre todo en el sector deportivo e **informes corporativos**.
- Las menciones a propósito del **servicio al cliente** y de **reclamos**, en su mayoría todos escritos por clientes actuales o ex clientes, sólo representan **22%** de las menciones. Principalmente se trata de quejas relativas a la falta de respuesta por parte de las aseguradoras en la reparación de los daños por accidente o el largo periodo de espera.
- El proceso de compra comprende sobre todo **publicidad difundida por las aseguradoras y corredores de seguros**. Sólo una minoría de los clientes potenciales busca información en las redes sociales.

□ Extracto de una auditoría presente en redes sociales



#2 Estimula y fortalece tu presencia en las redes sociales anticipadamente

Al final de la auditoría, **Cree y / o desarrolle** cuentas de redes sociales donde debe estar presente (Twitter, Facebook, LinkedIn, Blog, sitio web). Actualízalos de forma regular para que el usuario y los medios los identifiquen claramente como sus espacios de comunicación preferidos.

Dependiendo de tus medios, **invierte en una o más redes sociales**. Es mejor estar muy activo en una sola red que poco en muchos espacios. Ten cuidado de no usar los medios dedicados a tus marcas para comunicar en la gestión de comunicaciones corporativas y sensibles: esto puede perturbar a la audiencia, codificar mensajes y advertir a las comunidades que no necesariamente estaban al corriente con el problemas relacionado con la crisis.

Prepara cuentas sociales en el **idioma original** de la compañía y al menos en inglés para temas internacionales si es necesario.

Prepara o reserva páginas de tu sitio web para dar respuesta a la crisis. Verifica la capacidad del servidor para que puedan alojar muchas visitas simultáneas. Por ejemplo, durante la breve "crisis" del retiro de las barras de Marte en 2016 (1), la administración fue considerada ejemplar, sin embargo, el sitio corporativo **no estuvo disponible durante varias horas** generando molestias entre usuarios y medios. La falta de disponibilidad de los canales de comunicación de una marca tiende a amplificar la crisis porque el espacio de conversaciones, dejado libre, deja espacio para rumores y suposiciones.

No crees una cuenta social o, lo que es peor, un sitio web, en caso de emergencia: durante una crisis, una marca creó unas horas antes de la transmisión de un programa dependiente, una cuenta de Twitter para difundir información: La imagen transmitida a los usuarios de Internet era negativa (percepción percibida de improvisación y una gestión mal preparada). Además, la cuenta no se conocía de antemano, lo que limitaba enormemente su alcance cuando los primeros mensajes se transmitían a una comunidad necesariamente reducida.

La solución de cuentas sociales independientes y el sitio web dedicado a la crisis no es ideal porque todos los espacios de conversaciones y comunicación deben ser conocidos e identificados antes por los internautas: estos siempre navegarán en los sitios web y los medios ya conocidos y los motores de búsqueda de la web (Google, Bing) y de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram ...) no mostraran de forma inicial los nuevos sitios web.

Por otro lado, es esencial preparar la estructura de los sitios, el tipo de contenido, los tipos de respuestas por adelantado y las secciones del sitio dedicadas, ya referenciadas, que veremos más adelante.

(1) <https://www.latribune.fr/entreprises-finance>

#3 Define al equipo que gestionará la crisis y los roles de cada uno

Los encargados de tomar decisiones de marketing y comunicación consideran que el **protocolo de comunicación** es la segunda mejor manera de prepararse para una crisis, es decir, el 42% de los ejecutivos encuestados (1). Protocolo significa el nombramiento de un portavoz y la organización de una cadena de mando.

Construir un equipo multidisciplinario

Por lo tanto, es necesario definir el equipo que estará en la maniobra durante una crisis potencial, para prepararlo. El equipo a cargo de una crisis idealmente debería ser multidisciplinario y estar conectado con aquellos que administran la imagen y la reputación de la empresa a diario *online* y *offline*.

Sin embargo, los que con mayor frecuencia están a cargo de manejar una crisis (el CEO en el 36% de los casos, el gerente de manejo de riesgo en el 21% de los casos, el Director de comunicación en el 14%) no son, o rara vez, quienes manejan la crisis, reputación y relación con el cliente de la marca en la web y las redes sociales (Social Media Manager, Communication Officer, PR ..) (2).

Por lo tanto, es necesario tener al menos un **representante de estas funciones digitales** dentro del grupo de trabajo de gestión de crisis o al menos una conexión permanente entre los dos equipos.

Por lo tanto, el equipo apropiado será multidisciplinario, combinando miembros de la compañía, especialistas en comunicación y temas relacionados, que pueden ser diferentes a los portavoces y especialistas digitales.

(1) Comunicación corporativa en un mundo impredecible Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018 2019
(2) Deloitte - Encuesta global de riesgo reputacional



Los perfiles a cargo en momentos de crisis

Rastrear información relevante y crítica

Identificar especialistas y asesores (técnicos, éticos, etc.) para que actúen como portavoces en temas especializados es considerado como una de las mejores maneras de prepararse para una crisis por los tomadores de decisiones (36% de los tomadores de decisiones) pero también establecer relaciones con el personal legal (en un 33%) (1). De hecho, no es suficiente construir un equipo, tan talentoso como es: si no tiene la **información adecuada** para administrar, tomar decisiones a sabiendas, su eficacia se verá reducida.

Por lo tanto, es necesario **identificar expertos en el negocio** para cada tipo de crisis potencial, quienes serán los relevos que se activarán para que la información sea precisa e incluso acompañe el discurso. Ejemplo: técnicos de calidad, abogados, experto del negocio de un área en específico, etc. □

#3 Define al equipo que gestionará la crisis y los roles de cada uno

No permita que el Community Manager actúe solo

Algunas crisis nacieron o empeoraron en las redes sociales porque el Community Manager tuvo que tomar la decisión solo, elegir los canales, elaborar el tipo de respuesta y la naturaleza de los mensajes que se darán, sin consultar a sus colegas. Debido a los procesos, los escenarios no se habían imaginado de antemano. Sin embargo, con demasiada frecuencia, los gerentes de comunidades aisladas reaccionan sin suficiente perspectiva, arrojando más fuego a las llamas, creyendo que defienden a la organización de buena fe.

En una situación de crisis, el personal operativo a cargo de los mensajes y el diálogo con el público debe ser seguido por el *Social Media Manager*, la persona a cargo de marketing digital, en conjunto con el Director de comunicación. Pero, sobre todo, **deben estar capacitados en los procesos y tipos de respuestas que se implementarán en situaciones delicadas.** En una organización más pequeña, el Community Manager debe ser consciente de las situaciones críticas en las redes sociales para las cuales tendrá que pedir la opinión de uno o más colegas antes de dar respuesta.

Anota el proceso de vigilancia de crisis y los roles de cada uno (en la empresa y con la agencia a cargo)

- Define **quién producirá** alertas de gestión de crisis y resúmenes.
- **¿Quién hablará** a nombre de la empresa en caso de comunicación sensible: un portavoz, el Community manager?
- **¿Cuál es su red interna** que se alimentará con información en tiempo real?

- ¿Quiénes son los destinatarios de las alertas y síntesis?
- ¿Hay varios destinatarios dependiendo de los temas, formatos?
- ¿Quién es el máximo responsable de la toma de decisiones para la estrategia y las respuestas que se proporcionarán en la web y las redes sociales?
- ¿Quién coordina el contenido de los discursos fuera de línea y en línea?

Hay muchas preguntas que deben responderse antes de la fase. □

Equipo multidisciplinario : Director de comunicación + operativos



- **Definir al equipo que será responsable de gestionar la crisis y sus roles**

#4 Mantén una relación con los medios

El 34% de los tomadores de decisiones de marketing y comunicación encuestados consideran que tener una **cultura de relación con los medios** es una de las mejores formas de prepararse ante una crisis(1).

Es crucial desarrollar este tipo de relación por **anticipado** y es un trabajo largo y constante. Se trata de mantener una relación de confianza con ciertos medios, mientras todo está bien. Entonces podrás discutir temas serenamente.

En una situación de crisis, deberá gestionar la emergencia, intercambiar comunicados de prensa y responder a los derechos; si ya conoce a su interlocutor y los medios, esto facilitará la comprensión de sus discursos. Y si te conoce bien, normalmente debería contactarte antes de publicar su primer artículo. Por supuesto, no puedes manejar todos los medios, pero puedes segmentar y privilegiar a aquellos que pueden darte suficiente visibilidad contra los detractores.

#5 Capacita a las personas en "el terreno" para reducir los riesgos

41% de los tomadores de decisiones de marketing y comunicación colocan el **"protocolo para el uso de las redes sociales"** en la 3ª posición como la mejor manera de prepararse para una crisis. (1) Pero eso no es todo, de hecho, la difusión de las cartas, tan completas como sea, debe ir acompañada de acciones de formación y sensibilización en presencia de las personas interesadas.

Uno de los mayores desafíos de la gestión de la reputación y, en el peor de los casos, la gestión de crisis es la **conciencia de toda una red** de distribución (tiendas, franquicias, agencias, etc.) y sus miles de empleados descentralizados. La configuración más delicada es la red de franquicias, propietarios o miembros que se benefician de los medios de la marca, pero que tienen una relativa autonomía de expresión.

La carta de uso en las redes sociales

Analiza las buenas prácticas para adoptar en las redes sociales: posibles temas, temas para promover, temas para evitar, confidencialidad, uso de imágenes, tonos, frases para usar, comportamientos prohibidos. Pero con frecuencia, este documento se transmite por correo electrónico, sin más explicaciones, por lo tanto, debemos centrarnos en la formación de las personas que estarán involucradas en una etapa futura. □



(1) Comunicación corporativa en un mundo impredecible Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018 2019



#5 Formar a las personas en "el terreno" para reducir los riesgos

La formación

Entre algunos de nuestros clientes, una de las principales tareas de marketing digital es **capacitar y sensibilizar a los empleados** y agencias en este campo, sobre los riesgos y las oportunidades en reputación. A los que se les capacita varios días en el uso de redes sociales y buenas prácticas (conversaciones, discursos, apps, publicidad), con casos concretos.

En algunos casos, la empresa les proporciona medios técnicos: bancos de imágenes, herramientas de publicación para las redes sociales, módulos de publicidad, etc.

La carta de reputación

Más allá de la carta de uso de las redes sociales y buenas prácticas, la carta de reputación describe **factores y temas** que favorecen la eliminación de malas noticias o crisis y advierte sobre las prácticas que deben evitarse, y evoca a por el contrario, las oportunidades para explotar y las prácticas a implementar para tener una mejor reputación.

La escucha en redes sociales de los empleados

Para crear conciencia y capacitar eficazmente, es apropiado "escuchar", en las redes sociales, las **palabras y publicaciones de los empleados** y gerentes sobre las marcas, productos y puntos de venta.

No se trata de monitorear para castigar, sino de detectar un discurso arriesgado, o en desacuerdo con la imagen, el posicionamiento o los valores de la organización, para luego crear conciencia sobre casos concretos. Por el contrario, los discursos que promueven la reputación de la compañía también deben ser capturados como ejemplos a seguir.

Más allá de escuchar las redes sociales, también debemos estar muy atentos a todos los comentarios de los empleados a través de otros canales, relacionados con factores de reputación.

En tiempos de crisis, será esencial conocer la información producida y recopilada por los empleados que puede ayudar a gestionar un tema sensible.

#6 Identifica y monitorea todas las fuentes clave y stakeholders, incluyendo los líderes de la organización

Mapea a todos los posibles interesados y dales una ponderación de acuerdo a la importancia en caso de una crisis.

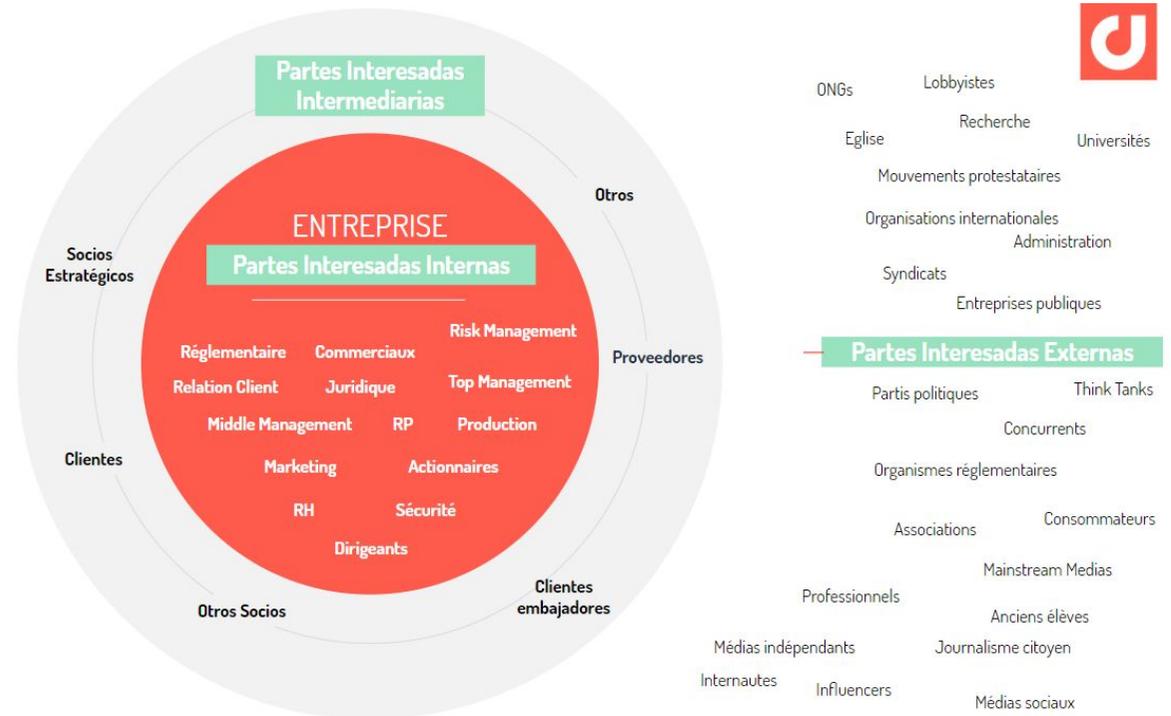
Definición de quiénes serán los **influencers** y los líderes de opinión que probablemente transmitan un mal rumor o una crisis potencial: es un trabajo a menudo largo, por lo que debe hacerse lo antes posible. En algunos casos, será aconsejable contactar a estos influencers personalmente para conocerlos mejor e idealmente para promover el diálogo, mucho antes de tener una crisis potencial.

Mantener relaciones con los *influencers* para explicar, puede mitigar el efecto de la crisis a través de posiciones que serán menos desfavorables para el cliente.

Escucha en todos los espacios de conversación donde están los clientes, posibles clientes y diferentes partes interesadas puedan hablar. Estos espacios deben identificarse de antemano mediante la auditoría de reputación y presencia antes mencionada (punto 1).

Conéctese a las plataformas de redes sociales API y firehose (1) para monitorear conversaciones en tiempo real y definir los medios e *influencers* más impactantes.

Los **dirigentes y ejecutivos** también hacen la reputación de la organización. Entre las partes interesadas a ser monitoreadas, más allá de los empleados y la gerencia intermedia, es necesario pensar en los líderes de una organización. Según los directores y ejecutivos de las empresas encuestadas, un promedio del **45% de la reputación de una empresa es atribuible a la reputación de su CEO** (2). Como ya ha sido el caso de grandes empresas como Uber, Abercrombie & Fitch, etc.. Así que imagina para una PYME...



□ Esquema de las partes involucradas

(1) Firehose proporciona acceso a una base de datos integral de datos de redes sociales

(2) Weber Shandwick y KRC Research

#7 Monitorea y compara más allá del sector

Monitoree su entorno web y de redes sociales

Defina cuidadosamente el perímetro: palabras clave, hashtags, partes interesadas en sentido amplio, ya sean ONG, medios o usuarios de Internet. Vigile más allá de las redes sociales: blogs, foros, medios nacionales y regionales, generalistas y especializados. Integre bien los medios y las cuentas sociales que buscan marcas, *buzz* y crisis, medios de comunicación, medios de investigación (ej.: 20 minutos, MediaPart, Prescrire, Cash Investigation, Greenpeace, Enviado Especial ...).

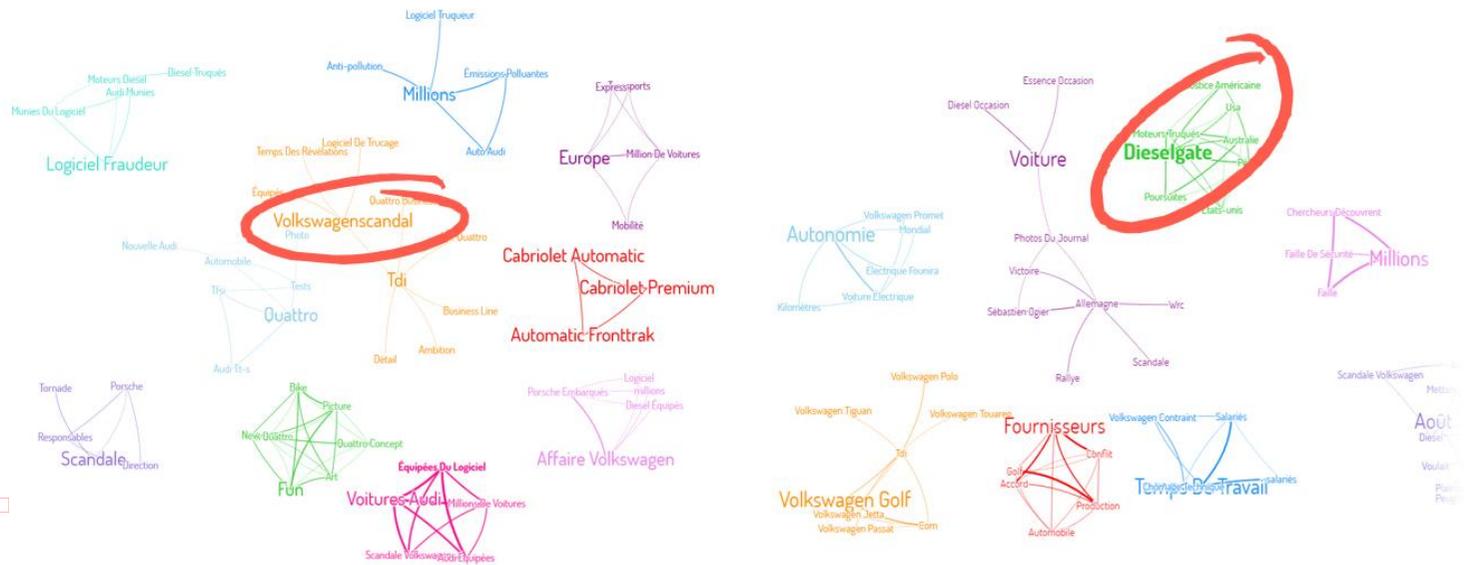
Mire más allá de la marca: la industria, líderes de opinión y competidores

Tenga cuidado con los competidores o jugadores importantes en el sector que pueden verse afectados por una crisis que podría afectar tarde o temprano (por ejemplo: después de un año, la crisis del motor manipulado de Volkswagen evolucionó de un "escándalo de Volkswagen" a un DieselGate, como resultado, ahora se habla más de una multimarca dieselGate que del escándalo de Volkswagen en la web y las redes sociales, y fue una especie de línea de defensa implícita por parte de Volkswagen desde el comienzo, al mencionar "no somos los únicos", lo que fue transmitido por el gobierno.

Monitoree el sector en los diversos campos para no sorprenderse con las reacciones a las noticias del mercado (por ejemplo: cambio de regulaciones y escándalos).

Enumere los tipos de incidentes que ocurren en el ecosistema competitivo pero también sectorial. Te ayudarán a imaginar escenarios (punto 9).

Controla toda la industria y no solo tu marca
 La transformación del "escándalo de Volkswagen" en DieselGate que afecta a otros fabricantes (Análisis de conceptos a través de Digimind Social)



Escándalo Volkswagen: Primer mes

Escándalo Volkswagen: Mes siguiente

#8 Definición de KPIs y parámetros de alerta

Define los indicadores clave (por ejemplo, volumen de mensajes, influencia y medios) y comparte tus paneles con todos los miembros del grupo de trabajo encargado de la gestión de crisis.

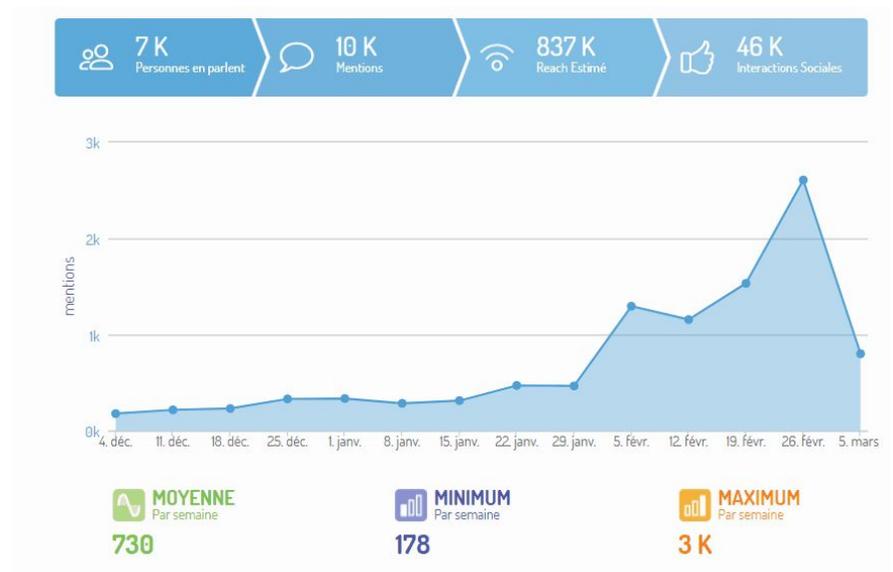
Estos indicadores deberían permitirle **evaluar la gravedad** de la crisis en la web y las redes sociales para evitar una reacción exagerada o, por el contrario, no reaccionar de forma oportuna y adecuada.

□ Parámetros de alerta por palabras claves y límites (por Digimind Social)

Gestionar los flujos de información y las alertas.

Estar preparado para una **alerta**: con el fin de no ser sorprendidos por una crisis, que puede nacer o agravarse en redes sociales, definir las alertas por medio de palabras clave, o explorando el volumen anormal de conversaciones puede ser un indicador de que algo en redes sociales está sucediendo fuera de los parámetros normales.

Ejemplos: monitorear palabras relacionadas con sentimientos ("escandaloso", "vergüenza"), términos comerciales ("bacterias", "productos devueltos") o términos sensibles (relacionados con racismo, antifeminismo, etc...).



□ Ejemplo de indicadores de gestión de crisis en las redes sociales (por Digimind Social)



#8 Define los KPIs y parámetros de alerta

Los indicadores

¿Cuáles son los indicadores más utilizados en redes sociales en relación con la gestión de crisis?

- El volumen de **menciones** (una mención es un artículo, un tweet, una publicación, una respuesta en un foro, etc.)
- Volumen de **interacciones** (me gusta, retweets, *shares*, comentarios)
- Volumen de ruido (**buzz**) (número de personas que hablan sobre un tema)
- El **alcance** (*reach*) (número total de individuos que han leído una mención)
- La **evolución** (aumento, disminución) de los indicadores anteriores por día, hora o minuto.

También podemos usar el volumen de **tonalidades** negativas y positivas (sentimientos asociados) pero eso tiene sentido sólo si medimos su evolución con alta frecuencia.

Piensa cualitativamente

Recuerde preparar los medios (herramientas), para realizar el **análisis cualitativo**: sepa que si 300 comentarios citan tu marca y si son negativos, eso es nada bueno. Pero es necesario conocer la naturaleza de estos sentimientos: ¿es crítica racional de hechos muy específicos o más indignación emocional, amplio espectro, más difícil de manejar?

El perfil de los emisores

El perfil de los emisores es un criterio muy importante para el análisis. La naturaleza de la crisis potencial, su gravedad y la velocidad de propagación, pueden estar relacionadas:

- la puntuación de influencia del remitente (varía según si el remitente es un "internauta lambda", un microinfluencer, un macroinfluencer, una celebridad, un periodista de medios o un investigador de medios)
- El tipo de contribuyente: "troll" aislado o "activista" organizado en una comunidad estructurada o grupo (por ejemplo, partidarios políticos).

#9 Escribe los escenarios potenciales

Los profesionales de la comunicación consideran al trabajo de escenarios como muy importante.

De hecho, para prepararse para una comunicación de crisis sensible, los responsables de las decisiones de marketing y comunicación entrevistados (1) ubican en los 11 mejores medios, 3 ejes relacionados con los escenarios:

- **Monitorea y recopila** información para ayudar a identificar posibles escenarios negativos (citado por 40%)
- **Prepara plantillas de mensajes** para comunicados de prensa, declaraciones a socios comerciales (citados por el 33%)
- **Haz ejercicios** con escenarios (citados por el 32%)

(1) Comunicación corporativa en un mundo impredecible. Estudio de investigación de Sapio para Hotwire 2018 2019.



a. Evaluación de riesgos

En función a:

- El monitoreo del entorno y el punto de referencia de los tipos de incidentes, zumbidos, crisis (paso # 7) que han ocurrido entre tus competidores, dentro de su sector o cualquier otro tipo de actor,
- Riesgos potenciales inherentes a tu actividad (riesgos alimentarios, sociales, regulatorios, etc., ve el diagrama anterior □),

Evalúa la probabilidad de que ocurra un riesgo y la gravedad para la organización.

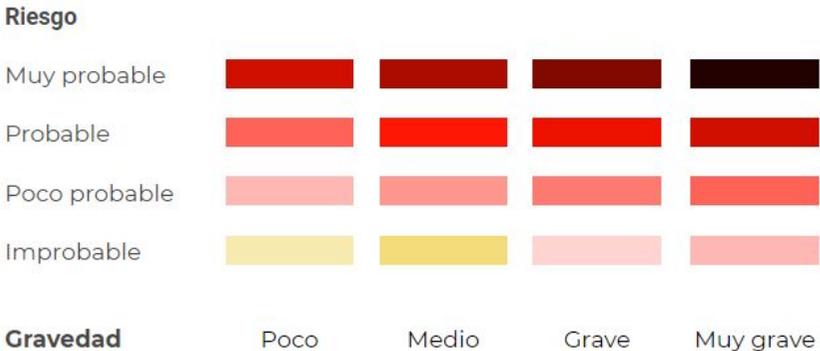
#9 Escribe los escenarios potenciales

b. La escritura de escenarios y respuestas

Escriba los diferentes tipos de escenarios relacionados con los riesgos identificados, clasificándolos según la facilidad de implementación, las hipótesis de evolución-reacción favorable y desfavorable e imagina las mejores respuestas posibles.

Variar las hipótesis.

La escritura de escenarios varía de acuerdo con las hipótesis de evolución, los factores amplificadores, pero también los antecedentes. La evolución de la crisis depende del tipo de respuesta de la sociedad, pero también de su historia: las empresas ya están bajo vigilancia por parte de líderes de opinión de ONG, activistas, por algunos medios (por ejemplo, en Estados Unidos la aerolínea United Airlines tuvo una evacuación violenta de un pasajero después de una situación de sobreventa y a los pocos minutos después ya tenían una imagen de marca degradada en las redes sociales, la compañía ya lo había ilustrado antes con la destrucción de la guitarra de un músico, la negativa a subir por la forma de vestir...)



□ **Evalúa la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y la gravedad para la organización**

Piensa en todo tipo de comunicadores. Los patrones de respuesta y el tipo de lenguaje deben ser imaginados para cada persona y servicio, que tiene que comunicarse con los medios, clientes y consumidores:

- Dirección de comunicación
- Portavoces
- Comerciales
- Responsable digital, Community Manager...

Definición de mensajes, tipos de canales y respuestas

- Imagine una escala de gravedad de los mensajes en la web basada en los temas discutidos, los destinatarios y el volumen generado. Deben adoptarse respuestas apropiada: respuestas individualizadas, más comunicación global ... Cada tipo de mensaje debe usar los mismos elementos de comunicación global y tono, para evitar cualquier contradicción, pero debe variar en la forma para adaptarse a los objetivos.
- Prepare plantillas de mensajes típicos y asegúrese de que todo sea coherente: comunicados de prensa, documentos comerciales, mensajes del sitio web, preguntas frecuentes, mensajes de redes sociales.

Forma a tu equipo:

Es importante que los líderes o portavoces puedan enfrentar a los medios de manera segura y agradable. Necesitan al menos practicar con casos concretos de los equipos operativos para comprender cómo manejar mejor la conversación. Por lo tanto, es aconsejable establecer sesiones de ejercicio, una especie de juegos de guerra dedicados a la comunicación sensible y las respuestas en situaciones de crisis que deberán validar:

- Realismo y eficiencia de los escenarios.
- La naturaleza operativa de los equipos y los recursos establecidos (medios de comunicación, agencias asociadas, herramientas, procesos, etc.)



#10 Determina los tipos de entregables, los KPIs y la frecuencia

En el punto 9, discutimos la preparación de documentos de comunicación, principalmente para uso externo. También debemos pensar en los documentos de trabajo relacionados con la gestión de la crisis diariamente a nivel interno.

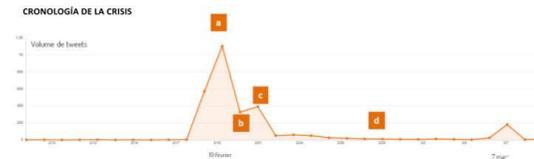
Prepara el diseño de los informes de análisis diferenciados de acuerdo con los destinatarios del equipo constituido (punto # 3): formato (A4, diapositivas), estructura, tipos de entrega de mensajes, tipos de gráficos, tipos de análisis y comentarios, tipos de recomendaciones, enlaces a los dashboards de sus herramientas de social listening...

Determine la estructura de los entregables de forma **anticipada**, sus indicadores y su frecuencia.

Ejemplos: resumen ejecutivo para el CEO 3 veces al día, alertas por SMS, llamadas telefónicas con el Gerente de Riesgos y el Director Comercial...

Prepare la estructura de sus dashboards dinámicos donde aparecerán todos sus flujos de datos, actualizados en tiempo real, listos para usar, ya sea cualitativos o cuantitativos: últimos mensajes, influencers, artículos de medios, cambios en el volumen de mensajes por hora o por canal, tonos, conceptos clave y conceptos emergentes...

NOTA EXPRESS CRISIS XDXDXXXXXX – resultados intermedios a 11 de marzo



- a. La crisis experimentó su pico más alto entre 13h y 17h**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.
- El análisis de los picos de Twitter permite hacer un seguimiento del avance de la crisis**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.
- El artículo de El Mundo más compartido**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.
- b. El 20 de marzo el volumen se dividió por 5**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.
- c. El 21 de marzo el nivel de tuits remonta ligeramente**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.
- d. Del 22 de febrero al 1º de marzo**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.
- e. Publicación del informe del XXX el 7 de abril**
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.

*Chiffres obtenus à partir de l'API Twitter pro.
** Nombre de personnes qui ont vu les tweets et RT via leur fil par effet de propagation. Ce chiffre est calculé à partir du nombre de réponses à ces comptes.

CRONOLOGÍA DE LA CRISIS

N DE MENSAJES: 1407 TWEETS | N DE SHARES: 1246 TWITTOS | DURACION CRISIS: 23 HEURES

REPARTICIÓN LAS MENCIONES EN TWITTER

NOTA EXPRESS CRISIS XDXDXXXXXX – 20 febrero 15h00

ANALISIS DE CRISIS >> Focus redes sociales

A pesar de haber impactado en las redes sociales, los argumentos defienden el producto
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum.

LOS TUIITS CON MÁS INTERACCIONES

- 103 RT [Profile]
- 54 RT [Profile]
- 52 RT [Profile]

¿Cuáles son las principales fuentes?

RANKING**	COMpte	TWEETS	RT	RESUMEN***
1	lemondefr	1	103	2,080,056
2	BFM TV	3	78	1,506,754
3	LeNouvelObs	3	77	1,256,925
4	liberation_info	1	26	714,422
5	Le_Figaro	1	29	606,919
6	le_Parisien	1	37	350,994
7	afmr	1	0	319,067
8	LeHuffPost	1	25	155,792
9	lesoir	1	4	81,819
10	Korben	1	10	78,251
11	RMCInfo	2	13	73,252
12	Journalesudouest	1	6	57,347
13	RTDFInfo	1	2	50,030
14	plereyvesrovaix	1	4	42,296
15	atlantico_fr	1	9	37,705
16	L'OrientLeJour	1	5	36,623
17	NewsEnContinu	2	1	30,772
18	MidiLibre	1	4	22,826

*Chiffres obtenus à partir de l'API Twitter pro.
** Nombre de personnes qui ont vu les tweets et RT via leur timeline, par effet de propagation. Ce chiffre est calculé à partir du nombre de followers rattachés à ces comptes.

□ Ejemplo de Nota express de crisis

Durante





#11 Evalua la gravedad

a. Evalua el grado de gravedad de la crisis o del inicio de cualquier tipo de *buzz* (ruido) en las redes sociales

Hay, por supuesto, una gran diferencia entre una crisis que nace en las redes sociales y una crisis externa que luego se retoma en las redes sociales. En un caso, los usuarios de Internet o los medios en las redes sociales son iniciadores, en el otro caso, son amplificadores y constituyen canales de comunicación adicionales que transmiten la crisis, ya presente en otros medios TV, prensa, radio . Por lo tanto, debemos evaluar si la difusión en las redes sociales puede agravar aún más la crisis.

Para hacer esto, hay que analizar todos los KPIs en los paneles definidos en el punto #8, para responder a estas preguntas, a fin de tomar decisiones informadas:

- ¿Es importante el **volumen de mensajes**? (volumen en tiempo normal, *buzz* previo). Riesgo: fugitivo y saturación del espacio, evolución en temas de tendencia, propagación de los medios de comunicación.
- ¿Cuál es el **alcance** total de los mensajes?
- ¿Los mensajes se relacionan principalmente con **críticas racionales** de hechos y acciones específicos? ¿O son de **naturaleza más emocional**, relacionados con valores, creencias, ideas?
- ¿Los mensajes son transmitidos por **influencers** o líderes de opinión? ¿Cuál es su peso?
- ¿Los mensajes son transmitidos por **medios influyentes**?

- ¿Los mensajes se transmiten a una o más redes sociales?
- ¿Los mensajes comienzan a extenderse en varias comunidades o se limitan a comunidades muy específicas o incluso restringidas (especialistas web, *buzz*, comunicación?).
- ¿Los mensajes relacionados con el *buzz* se unen con uno o más hashtags que facilitan su identificación y propagación?
- ¿Son mensajes negativos en su mayoría? ¿Hay grupos y opiniones opuestas, o las críticas negativas son unánimes?
- ¿Es puntual el pico de mensajes negativos o los mensajes persisten en el tiempo?
- ¿Los usuarios finales (target) están conectados a la web: en resumen, ¿pueden los mensajes web influir directamente en el núcleo de sus consumidores y clientes en su decisión de compra final? ¿O deberíamos esperar una crisis de reputación circunscrita a la web e impactar el núcleo del objetivo? El riesgo aquí es hablar en reacción exagerada en otros medios, informando a los consumidores de un hecho negativo del cual no han sido conscientes hasta ahora.

Los *marketeers* consideran que este último punto es el más importante en la toma de una decisión sobre el tipo de reacción a implementar.

#11 Evalua la gravedad

b. No te bases sólo en los KPIs para evaluar un buzz

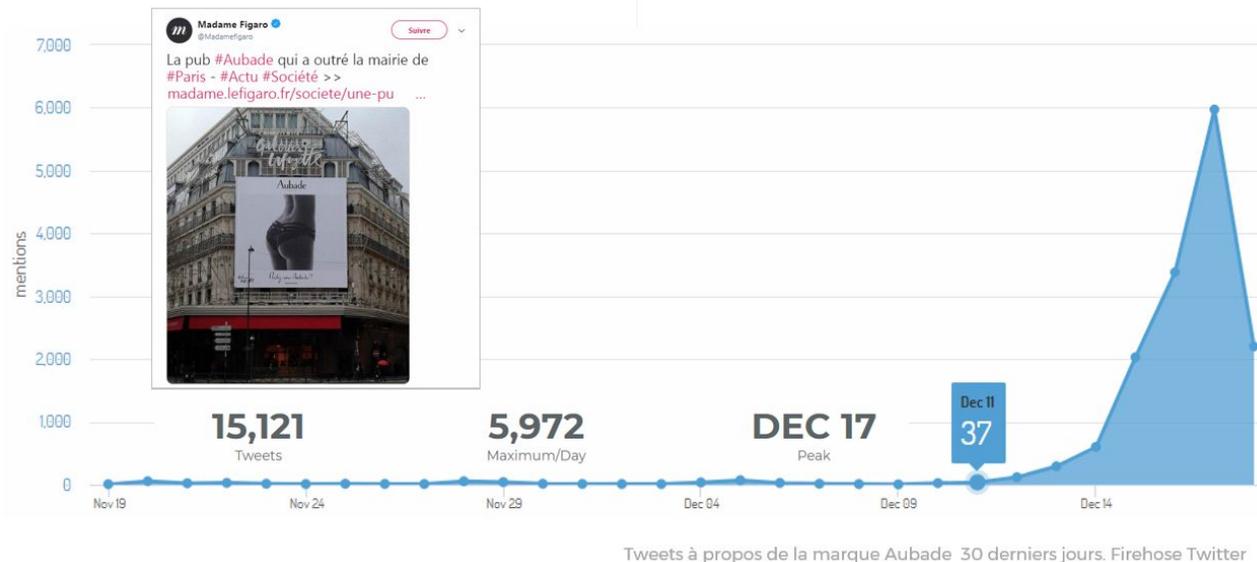
Como la mayoría de las veces al leer los KPIs, a menudo se necesita un análisis cualitativo para complementar los indicadores cuantitativos que a veces son difíciles de interpretar y poner en perspectiva.

Por lo tanto, durante los rumores sobre la marca Aubade en diciembre de 2018, se publicaron 15,121 tweets en 48 horas. Uno podría pensar en un "buzz malo", siendo el mensaje inicial una crítica directa a las prácticas publicitarias de la marca por parte de un asistente de la ciudad de París.

Pero un análisis cualitativo de los tweets revela, por un lado, que son positivos (a favor de la marca) en un 89% y que, por otro lado, el 82% de estos mensajes positivos provienen de mujeres.



Los mensajes que dan origen a un buzz





#12 Midiendo el impacto de los medios ganados, los propios y... la data de Google

Ten en cuenta todos los tipos de canales de la web:

Contenido pagado (1), medios ganados (1) y medios propios (3). Los usuarios de Internet pueden expresarse o reaccionar ante un anuncio o mensaje en una de las cuentas sociales de la marca.

Ve más allá de las redes sociales:

El análisis de los sitios de chat y las redes sociales no es suficiente: también es necesario analizar los datos de Google (4), motor de búsqueda aún más utilizado que Facebook o YouTube: Investigación de tendencias, Google Sugiere (basado especialmente en palabras clave más asociadas con tu marca) y variación en los resultados de búsqueda.

(1) Paid Media

Todas las formas de publicidad en sitios, redes sociales y resultados en motores de búsqueda.

(2) Earned Media

Se refiere a las conversaciones y mensajes de los usuarios de Internet, los medios en la web y las redes sociales, mencionando tu marca, tus productos y líderes.

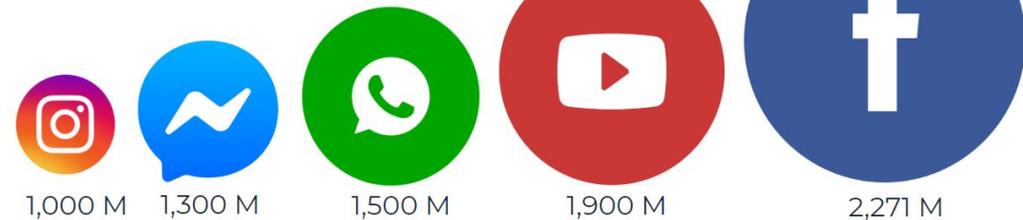
(3) Owned Media

Se refiere a los mensajes y el contenido creado por las marcas en sus cuentas propias, sitios y blogs.

(4) Search engine Reputation

Las tendencias de búsqueda de los usuarios de Internet (en la sugerencia de Google, por ejemplo) junto con el análisis de los resultados que muestran los motores de tu marca.

Usuarios activos mensuales



Número de internautas activos en España: 20 millones de usuarios
Sources: Hootsuite and We are Social

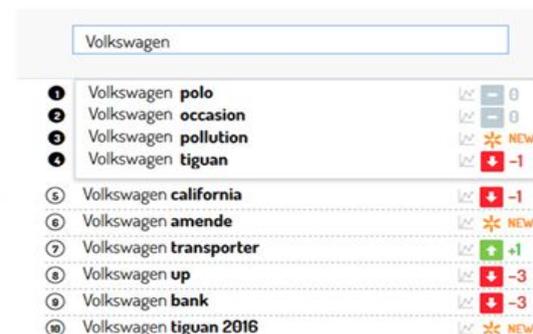
Usuarios activos

Esta estadística muestra la cuota de mercado de los motores de búsqueda usados en España de enero a diciembre de 2018, por buscador. Durante ese período de tiempo, el segundo buscador online más usado por los internautas españoles fue Bing, con una cuota de mercado superior al 2,5%. Google muestra 95% de usuarios activos.

Por lo tanto, durante la crisis de Volkswagen de 2015 (DieselGate), las tendencias de investigación y la sugerencia de Google han cambiado en menos de 12 horas, lo que demuestra una crisis masiva, transmitida fuertemente en la web con palabras clave como "contaminación" y "bien" (a través de Digimind Social).

TOP SEARCH

for the query Volkswagen on search engines France in French



IMPACTO EN LA REPUTACIÓN
Estas palabras son las más escritas por los internautas y por tanto sugeridas por los motores de búsqueda (Google)

#13 Analiza la información a compartir

Tendrás que analizar en tiempo real diferentes tipos de datos e información:

- Las **menciones** en redes sociales y espacios de conversación en la web.
- Los artículos dentro de los motores de búsqueda y sugerencias durante las consultas.
- Artículos mediáticos.
- La información reportada en el caso de múltiples sitios, la red de distribución, tiendas y agencias. De hecho, es necesario estar alerta con toda esta información transmitida por los colaboradores, empleados ... y no solo recibirlos: es esencial informar regularmente y darles tu opinión sobre las preguntas y comentarios, como retroalimentación.
- Las **alertas** sobre las palabras clave y el volumen de menciones: es aconsejable comunicarse lo antes posible con los interlocutores apropiados.
- Las **visualizaciones de datos** sobre la progresión, los conceptos evocados, los emisores, los sentimientos, los canales de propagación...

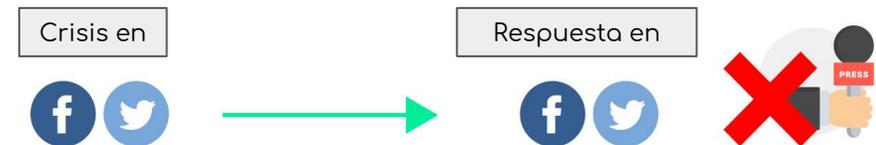
La **gestión cotidiana de crisis** no es necesariamente espectacular: a menudo hablamos de crisis una vez que ha crecido, pero algunas empresas y organizaciones habitualmente desactivan eventos delicados que podrían haberse convertido en crisis. De hecho, nunca serán conocidos por el público en general, sino sólo por unas cuantas personas.

Así, por ejemplo, la vida cotidiana de un reportero para minoristas de alimentos en línea es rastrear, a menudo varias veces a la semana, **hechos sensibles reportados por los consumidores** en las redes sociales, particularmente sobre alimentos en mal estado, con texturas extraños, con embalajes defectuosos o con incidentes menores. Tantos casos que parecen triviales pero que, sin tratamiento, son potencialmente generadores de crisis.

El análisis de esta información **se debe compartir** con los diferentes miembros del equipo de crisis en diferentes formas: datos sin procesar de sus paneles, análisis en sus notas de resumen e informes detallados, sms (como se menciona en los puntos 3 y 10).

#14 Adapta la respuesta a los objetivos, en los canales correctos

Cualquiera que sea la estrategia de respuesta adoptada (reconocimiento de una falla, negación), se debe respetar la regla "canal emisor = canal de respuesta". Si los mensajes más viralizados se publican en Facebook, se debe responder en Facebook y no solo a través de un comunicado de prensa en el sitio web corporativo y los medios impresos, que tal vez nunca cumplan con el objetivo inicial.



- No reacciones en exceso a un "simple" *buzz* : si la crisis no es más, que unas cuantas menciones de la marca y se limitan a una comunidad pequeña, ten cuidado de no responder a través de mensajes que se convertirían más visible que el ruido de los consumidores. Algunas compañías eligen, por ejemplo, no responder a cada *buzz* malo y para algunas, hablar es excepcional a motivos mayores.

- Asegúrate de que los mensajes de los diversos contribuyentes en la televisión, la prensa, los medios de radio, los mensajes transmitidos en la web y las redes sociales sean coherentes y consistentes, para no perturbar el contenido de comunicación o exagerar debido a contradicciones entre los canales.

#15 Responde a las preguntas y analiza las reacciones

a. Responde en directo

Utiliza las ventajas de las redes sociales: la posibilidad de una respuesta rápida (pero preparada), adaptada a las preguntas específicas de los clientes. Responde, si tienes los medios y el tiempo para las preguntas de los usuarios de Internet "en vivo" y de la manera más personalizada posible. Toma la palabra en las redes sociales, a detalle, a través de varios tweets o publicaciones para responder a la mayoría de las preguntas recopiladas y analizadas, y en particular, abordando estos puntos:

- ¿Qué está pasando?
- ¿En qué riesgos / daños incurrirán los clientes? [si corresponde]
- ¿Por qué sucedió esto, cuál es la causa?
- ¿Qué se está haciendo para remediar la situación?
- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Qué se pudo haber hecho para evitarlo?
- ¿Ya ha sucedido esto?
- ¿Qué se va a hacer para evitar que esto vuelva a suceder?

Durante una falla generalizada del servidor, Octave Klaba, el "CEO" fundador de OVH, tomó la palabra e incluso respondió varios tweets. □

Una intervención notable y de buena calidad :

- Dado su objetivo, más bien técnico, administradores del sitio y sitios de redes, Twitter fue el canal **más adecuado**.
- Detalló la situación tanto en un lenguaje técnico, como en un lenguaje más común y fácil de entender.
- Mostró concretamente, a través de imágenes, las instalaciones y los equipos en la maniobra.
- **Informó regularmente** sobre la situación a través de actualizaciones.
- Como CEO fundador, fue más allá de la personificación, es el interlocutor que obviamente encarna mejor su marca y, por lo tanto, tiene 3 pilares esenciales para ser escuchado: legitimidad, pertinencia y audiencia.



Esa declaración cumple perfectamente con ciertos **requisitos de comunicación sensible en tiempos de crisis**:

- Escuchar y comprender las consultas, quejas de consumidores y clientes.
- Para popularizar: no ser colocado con un lenguaje demasiado técnico o jerárquico, sino en una posición de igualdad con los internautas
- Mantenerse humilde: no tomar nada a la ligera, con desprecio a las quejas
- Explicar y disculparse: hay que tener cuidado. Si, aceptar la culpa es necesario, pero no es suficiente
- Tener en cuenta las reacciones mayoritarias de los clientes y dar respuesta a los primeros comentarios.
- Mostrar que se aprende de las lecciones y se discutirá en el futuro a corto y largo plazo, y se considerará este nuevo aprendizaje en el progreso.



#15 Responde a las preguntas y analiza las reacciones

b. Responde a las preguntas esenciales de los internautas en detalle... vía un sitio de FAQ

Las respuestas "en tiempo real" en las redes sociales deben estar completarse, pero es también necesario tener un espacio más permanente que sintetice las respuestas de la marca, más allá del comunicado de prensa. Esto permitirá que los clientes, los consumidores y los medios vean información, más accesible que buscar en las redes sociales.

Estas **FAQ (Frequently Asked Questions)** permiten responder preguntas con un enlace a documentos más detallados: esto evita los errores de interpretación de sus respuestas y, a veces, la frialdad, la brevedad y la generalidad de ciertos mensajes en las redes sociales (especialmente en Twitter que está limitado en número de caracteres para un solo mensaje y que requiere vincularlos).

Estas FAQ deberán incluir idealmente:

- El reconocimiento de la crisis.
- Detalles del evento
- Fotos y / o videos, si están disponibles, que explican más detalladamente
- Cómo lo descubrió la compañía
- Quién fue alertado cuándo y cómo
- Acciones específicas emprendidas en respuesta
- Efectos reales o potenciales
- Medidas tomadas para prevenir la aparición de problemas futuros.
- Datos de contacto (agencias, contacto de la empresa)
- Números de teléfono para llamar y correo electrónico para contactar
- Enlaces a:
 - Comunicados de prensa
 - Las redes sociales de la empresa.
 Todos los documentos (fotos, infografías, descripciones) que permitan una mejor comprensión.

c. Analiza las reacciones

Los primeros o únicos mensajes y comunicados de prensa, ya sea transmitidos *online*, televisión, prensa o radio, provocarán reacciones, en las redes sociales, en los comentarios de los discursos o en mensajes independientes, espontáneos. El análisis de estas reacciones le permite:

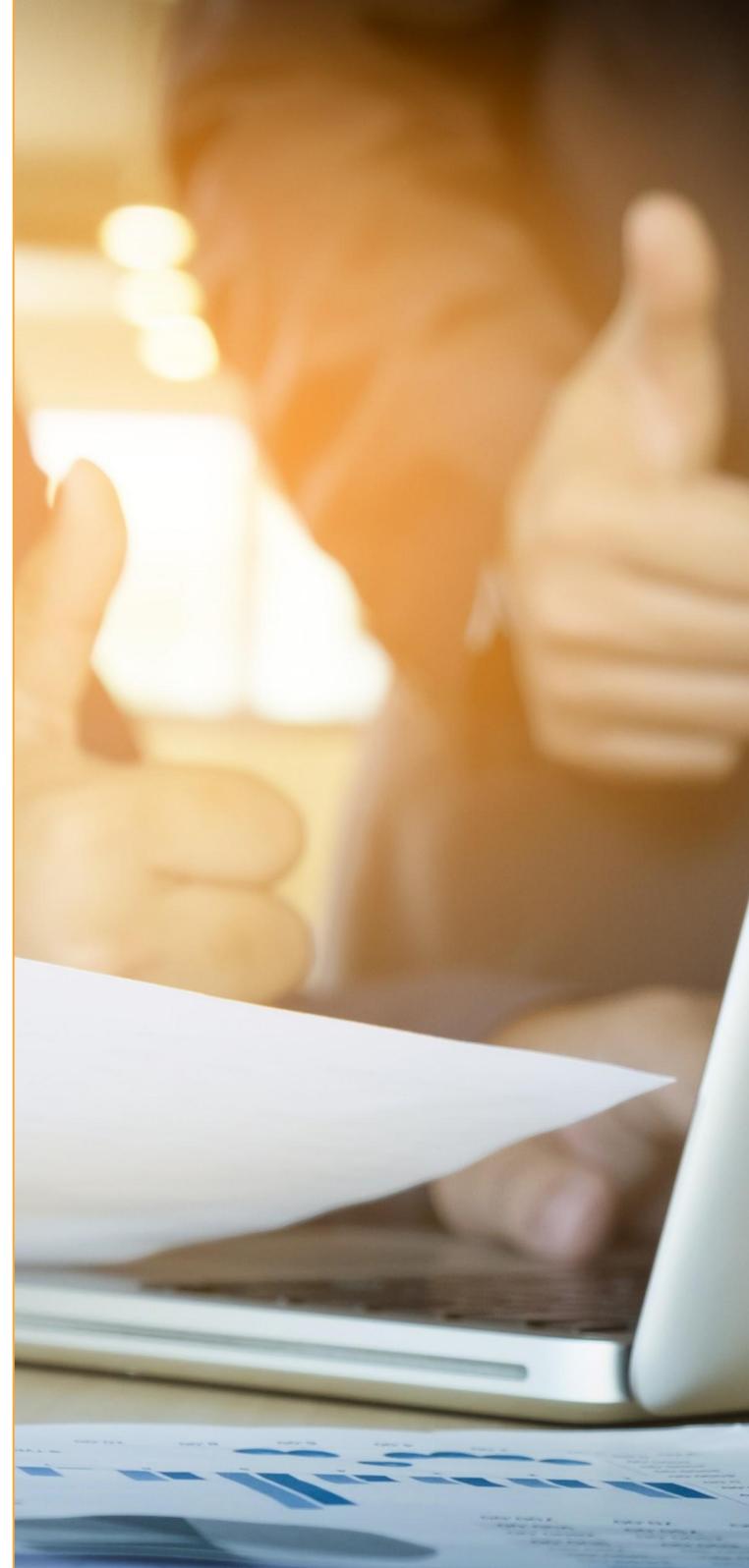
- Adaptar y mejorar los siguientes mensajes
- Para abordar puntos de tensión no mencionados hasta entonces
- Para abordar con nuevos objetivos
- Preparar la poscrisis imaginando nuevos procesos, mensajes, etc.

#16 Identifica los futuros potenciales

Ahora, ya estamos preparando la poscrisis. En el punto #6, configuramos el monitoreo de todos los posibles interesados antes de la crisis. Durante la crisis, **algunas partes interesadas cambiarán su posición** de fanáticos a detractores o viceversa, otros verán su influencia hacia arriba o hacia abajo, otros aparecerán. En este entorno cambiante, es necesario identificar posibles retransmisiones futuras que sean más favorables para su marca. Esta es una de las tareas más difíciles y riesgosas de la gestión de crisis.

Como estamos más específicamente interesados en las redes sociales, será necesario analizar los emisores de los mensajes en términos de tono, frecuencia, autoridad/legitimidad y audiencia para comprender mejor su grado de influencia y segmentarlos.

Después





#17 Haz una evaluación posterior a la crisis

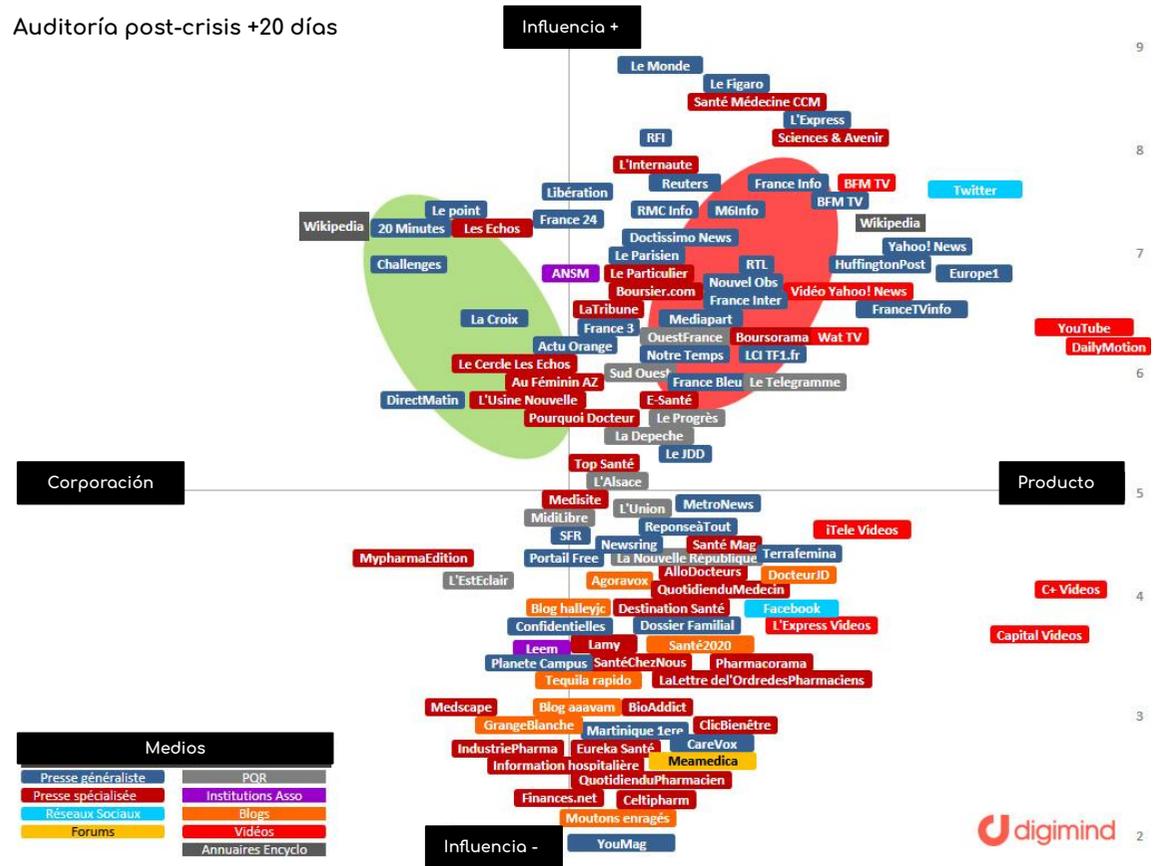
Hay que aprender de los errores y aún más durante la gestión de crisis. Es esencial llevar a cabo uno o más informes posteriores a la crisis para **evaluar el impacto de la crisis** en las redes sociales, la web, y proponer recomendaciones para:

- Mejorar el proceso de monitoreo, informes, comunicación interna y externa.
- Mejorar los perfiles del equipo y la organización de tareas.
- Entender dónde están las partes interesadas ahora, han evolucionado, han aparecido detractores, fanáticos. Algunos medios fueron bastante favorables, otros fueron más negativos. Algunos influencers independientes han propagado información sensible en gran medida.

Esta evaluación posterior a la crisis debe estudiar especialmente:

- La evolución de los mensajes de los internautas según sus acciones en términos de volumen, interacciones, tipos de mensajes, sentimientos.
- Los tipos de emisores más productivos (medios, influencers)
- La distribución de canales con más actividad (foros, blogs, PQR, PQN, plataformas de video, redes sociales)
- Los factores y canales de reactivación después de una caída o estabilización del *buzz* (artículos de prensa, peticiones, videos ...).
- Idealmente, la auditoría posterior a la crisis debería llevarse a cabo en +15d, 1 mes, 3 meses ...

Auditoría post-crisis +20 días



Mapeando la evolución de la crisis



#18 Recrea el contenido para evitar un resurgimiento

Analice **las huellas de los números digitales** de la crisis: cuando escribimos el nombre de tu empresa online, los productos, los líderes, ¿qué hay en Google, Bing, los motores de las redes sociales?

Una marca, una empresa con una fuerte comunicación en términos de presencia y una cultura de creación de contenido antes de la crisis será más fácil de "ocupar" los resultados de los motores de búsqueda después de la crisis y evitar el surgimiento de contenido sensible.

Continúe creando **contenido positivo** con e idealmente comunica sobre respuestas reales de la crisis: mejorando los servicios, capacitando empleados, brindando soluciones, innovaciones ... para atraer atención, difundir acciones tangibles y promover compartiendo.

No elimines el contenido negativo, incluso los tweets simples: algunos incluso están al pendiente de este tipo de prácticas, y esto llama su atención nuevamente, más que un statu quo sobre este contenido molesto .

#19 Continúa monitoreando todos los tipos de canales, incluyendo los pagados

Para evitar ser sorprendido por el resurgimiento de algunas noticias en la web y las redes sociales, además de crear contenido, es necesario llevar a cabo una amplia vigilancia de los diferentes canales de conversación.

Continua monitoreando los medios ganados pero también los medios propios y patrocinados: nunca se sabe cuándo se detiene realmente una crisis: si las conversaciones espontáneas sobre la crisis se desvanecen en algunos canales, aun así pueden seguir creciendo en los comentarios del contenido generado por la marca, ya sea de propiedad de medios orgánicos o de pago.

Es así que a un año de la crisis de Volkswagen, los mensajes negativos espontáneos en la marca han disminuido bruscamente, las palabras pronunciadas durante la comunicación del fabricante siguen siendo importantes, por ejemplo, durante los anuncios. □

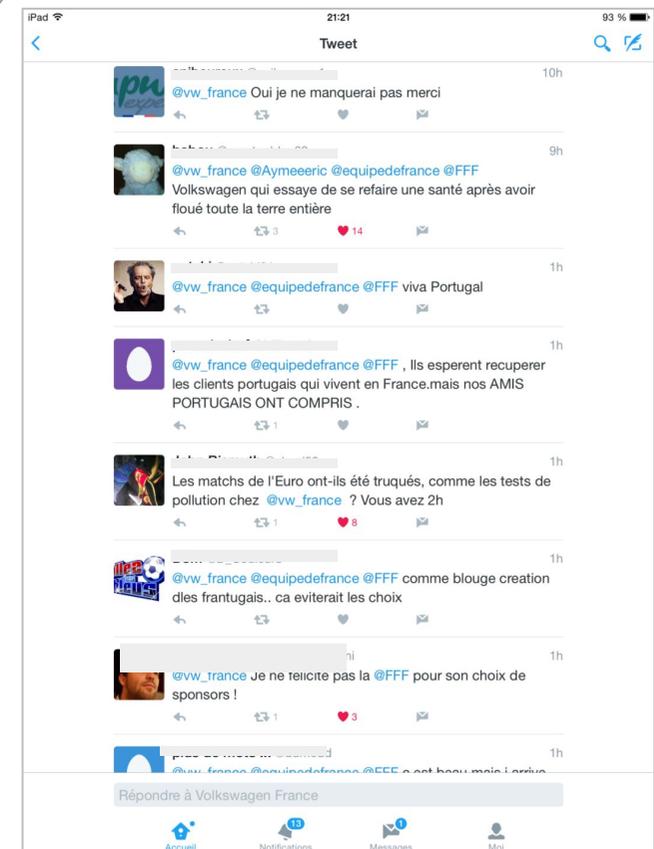
En la **campaña** de Volkswagen en Twitter en la Eurocopa 2016 de fútbol en julio. Los *likes*, los RT y los comentarios son muy numerosos y se pueden contar por cientos. Pero la gran mayoría son críticos y negativos como por ejemplo, *"Volkswagen tratando de recuperar su salud después de haber engañado a toda la tierra"* o *"Los partidos de la eurocopa han sido manipulados"*. Mientras que, al mismo tiempo, para las conversaciones espontáneas, se habló mucho menos sobre el escándalo (menos del 9% de las conversaciones).

Mantenga el monitoreo de sus temas, personas, productos en la web y redes sociales: si una crisis no necesariamente renace, puede comenzar de nuevo con un intercambio de contenido nuevo por parte de un *influencer* o un medio.

Monitoree la evolución del contenido sensible en los resultados del motor de búsqueda. También controle la integridad de su listado duplicado de Wikipedia en los resultados de Google.

Sigue observando especialmente, pero no exclusivamente, a los *influencers* y líderes de opinión, los medios que hablaron sobre la crisis.

"Una marca alemana que apoya al equipo francés y que felicita al equipo portugués. Es bella la Copa Euro"



#20 Integra los nuevos insights identificados

Para perfeccionar la escucha, análisis y gestión de futuros rumores o crisis, integre los nuevos influencers, medios descubiertos durante la crisis en sus **fuentes supervisadas**.

Integre nuevas expresiones (palabras clave, hashtags), temas y áreas sensibles en tu ámbito de vigilancia.

¿Cómo
responden las
marcas ?



¿Cómo responden las marcas?

Aquí no se trata de juzgar a las marcas (siempre es más fácil después de los eventos), sino de dar diversos ejemplos de hablar para aprender errores y buenas prácticas para mejorar los procesos de comunicación sensibles en el mercado, en el fondo y la forma.

IKEA

Una declaración impersonal informando que la marca había presentado una queja. Pero al final, en las tiendas, un proceso de corrección.

Durante el mal *buzz* de IKEA Estrasburgo (una joven y su padre puestos bajo custodia policial por haber escaneado artículos mal), en octubre de 2018, la marca responde, en particular a través de redes sociales como Twitter. El lanzamiento es contundente (Twitter permite, sin embargo, publicar fácilmente hilos de mensajes, incorporando varios tweets) y la marca incluso se refiere a su queja ...

Una de las reacciones de los usuarios de Internet se materializa en un anuncio falso (a continuación) □.

Este mal *buzz* causó una chispa. Más allá del análisis del volumen de mensajes, el simple hecho de una malversación de un anuncio de IKEA muestra este incidente ha dejado huellas (sólo funciona si las noticias de origen son lo suficientemente conocidas). También podemos notar que:

- en Twitter, el mal uso de la publicidad de IKEA ha generado más retweets y "*likes*" (1200 RT, 4000 likes) que el lanzamiento de la propia marca (668 RT, 1000 likes) (abajo) □. Lógica: el contenido humorístico tiende a generar más acciones. Sin embargo, un cambio para ser moderado, debido a que el tweet del lanzamiento ha generado más de 1200 comentarios, indica que conoció a cierta audiencia en este canal.
- Los numerosos comentarios en el comunicado de prensa (opuesto) se refieren a **dos temas principales**: el efecto, la custodia policial, considerada desproporcionada, y la causa, el olvido de tener en cuenta las tapas para el escaneo por parte de los clientes. Estos 2 temas deberían, idealmente, alimentar respuestas adicionales de la marca. Sin embargo, una de las respuestas del especialista sueco en kits de muebles intervendrá, muy concretamente: unas semanas más tarde, los usuarios de Internet notaron que las etiquetas de los productos incriminados se habían ampliado para evitar confusiones. Incluso si la gestión inicial fue caótica y percibida como impactante, finalmente es una de las mejores respuestas que pueden existir: **tener en cuenta los problemas del cliente** y su resolución.



□ IKEA : Las reacciones de bad buzz de Strasbourg

¿Cómo responden las marcas?

UNITED AIRLINES

Una primera respuesta desastrosa a pesar de 1 millón de mensajes en las redes sociales

Es difícil hablar sobre el mal *buzz* y las crisis sin mencionar el caso de United Airlines, ya que la marca se convirtió en un gran tema de conversación. En abril de 2017, después de la expulsión de un pasajero de un avión por los servicios de seguridad de la compañía, **la marca ha seguido experimentando una gran crisis**. La expulsión, filmada y publicada en las redes sociales se comparte cientos de miles de veces.

Después de las 18h, ya había 1,2 millones de comentarios negativos. A pesar de este volumen inusual, **el primer discurso de la compañía fue malo**: una carta simple y sin disculpa.

El CEO luego describe al pasajero, un médico, como "disruptivo y agresivo". El rumor está comenzando nuevamente en las redes sociales para llegar en 48 horas ... 2 315 000 mensajes, y es **30 veces el volumen habitual de menciones de United Airlines**.

Este es el volumen más alto de mensajes negativos visto hasta ahora con respecto a una marca (*), volumen excedido en 2018 para H&M con 3 millones de mensajes para el *buzz* de la sudadera "Coolest Monkey in the jungle".

(*) Excluido el buzz chino.

En el **mercado de valores**, la acción cae: perdió el 4% el 11 de abril, mientras que las fotos y los videos continúan circunnavegando las redes sociales en todo el mundo.

Para calmar las cosas, **United Airlines finalmente acuerda llevar a cabo una investigación interna** para revisar, incluida la forma en que sus equipos manejan las situaciones de sobreventa en los aeropuertos, así como su política de compensación propuesta a los pasajeros que voluntariamente aceptan dejar vuelos sobrevendidos.

"**Me disculpo sinceramente** con el cliente que fue desembarcado repentinamente del avión, nadie debería ser tratado de esta manera", escribe el CEO Oscar Muñoz en un comunicado. "Asumiremos la responsabilidad y nos aseguraremos de que las cosas mejoren", y agregó que "nunca es demasiado tarde para hacerlo bien". Mientras tanto, el CEO ha realizado una gira con los medios para disculparse.



En Síntesis



#Redes Sociales

20 buenas prácticas en gestión de crisis



ANTES

#1 Prepara tu presencia en las redes sociales con la ayuda de una auditoría



#2 Anima y fortalece tu presencia por anticipado

#3 Define al equipo que gestionará la crisis y sus roles



#5 Capacita a las personas en “el terreno” para reducir los riesgos



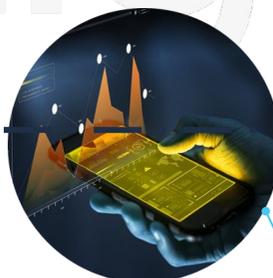
#4 Mantén una relación con los medios

#7 Monitorea y compara más allá del sector



#6 Identifica y monitorea todas las fuentes clave y *stakeholders*, incluyendo los líderes de la organización

#9 Escribe los escenarios potenciales



#8 Define los KPIs y parámetros de alerta



#10 Determina los tipos de entregables, los KPIs y la frecuencia



#Redes Sociales

20 buenas prácticas en gestión de crisis



DURANTE

#12 Midiendo el impacto de los medios ganados, los propios y... la data de Google



#11 Evalua la gravedad



#13 Analiza la información a compartir



#14 Adapta la respuesta a los objetivos, en los canales correctos



#15 Responde a las preguntas y analiza las reacciones



#16 Identifica los futuros potenciales



DESPUÉS

#17 Haz una evaluación posterior a la crisis



#18 Recrea el contenido para evitar un resurgimiento

#19 Continúa monitoreando todos los tipos de canales, incluyendo los pagados



#20 Integra los nuevos insights identificados



Nuestros recursos

Aprende más con nosotros, desde KPIs hasta optimizar tus estrategias de marketing digital:



Los KPI's de social media para optimizar campañas en tiempo real
Descarga aquí



Cómo descifrar y analizar a tus competidores
Descarga aquí



Cómo crear y explotar tus proyectos de Inteligencia Competitiva
Descarga aquí

Autores y Recursos



Departamento de Marketing de Digimind

Los especialistas en marketing de Digimind en Nueva York, Singapur y París son especialistas en redes sociales, marketing digital y estrategias de marketing insight-driven que permiten a las organizaciones funcionar mejor. Comparten sus mejores prácticas y casos de clientes a través de libros blancos, ebooks reportes, etc. ¡Síguenos en Twitter @Digimind_ES para obtener más estrategias de marketing digital!



Más recursos de Digimind

El departamento de Marketing e Insights de Digimind ofrece numerosos recursos para ayudarte a planificar, ejecutar y analizar tus estrategias de marketing, estar al día de la evolución del mercado y de las marcas en la web y en las redes sociales.



Acercas de Digimind

Digimind es el líder mundial en plataformas de social listening y software de inteligencia de mercado basadas en inteligencia artificial, diseñado para marcas y agencias que desean acelerar la transformación digital a través de un enfoque insights-driven. Reconocida por Forrester y Gartner, la mejor tecnología de Digimind transforma los datos sociales y online en insights de negocio accionables, permitiendo a los especialistas del marketing planificar, ejecutar y analizar sus estrategias de manera efectiva.

Digimind tiene oficinas en Nueva York, París, Singapur, Madrid y Buenos Aires, y ayuda con su tecnología a más de 600 clientes, incluidos LinkedIn, Sony, McCann Worldwide y Lexus, quienes confían en su tecnología para entender el mundo tal y como es.

Más información en www.digimind.es.

Más recursos en <https://blog.digimind.com/es/>

¿Quieres saber más sobre Digimind y cómo nuestra tecnología de *social media listening* e inteligencia competitiva pueden ayudar a impulsar el desarrollo de tus productos o marcas y las estrategias de lanzamiento?

Contáctanos: marketing@digimind.com





www.digimind.com